

LANSERING AV NORSKE FILMER

Hva skal til for å lykkes?



Linn Aronsen

Masteroppgave i medievitenskap

Universitetet i Oslo

Institutt for medier og kommunikasjon

15.04.2008

OPPSUMMERING

Innledningsvis lanserte jeg problemstillingen ”Hvilke faktorer er av sentral betydning for vellykkede lanseringer av norske filmer, og har det skjedd endringer i tilnærmingen til lanseringsarbeidet i de senere år?”

Støtteordningene representerer viktige rammevilkår for lanseringen av norske filmer på bransjenivå gjennom tre funksjoner: 1) Tilskuddsgiver av øremerket midler til feltet, 2) fastsettelse av direkte krav i forbindelse med støttetildeling og 3) indirekte premissleverandør gjennom utformingen av tilskuddsformene med utgangspunkt i de overordnede filmpolitiske målene. Et vesentlig funn er at støtteordningene i beskjeden grad øver direkte styring over lanseringsarbeidet, men har viktige indirekte effekter. Den viktigste endringen er knyttet til det siste punktet: I 2001 iverksatte man en større omlegging av støtteordningene hvor fokus på økt publikumsoppslutning og næringsmessige forhold sto sentralt, noe som indirekte har gitt lanseringen en mer sentral rolle. Her har også holdningsendringer i bransjen vært sterkt medvirkende til å danne grunnlag for utviklingen.

Samarbeidet mellom leddene i verdikjeden er en viktig variabel for å lykkes med lanseringen, og forholdet mellom produsent og distributør er særlig avgjørende. Disse leddene er gjensidig avhengige av hverandres innsats ettersom filmens kvalitet og lanseringselementene *til sammen* utgjør filmens ”image” i publikums øyne. Det viktigste i denne relasjonen ser ut til å være at man i starten av et prosjekt etablerer enighet om strategiske valg, samt at distributøren med sin spisskompetanse på lansering trekkes inn på et tidlig tidspunkt og har tilstrekkelig reell innflytelse i prosjektet. I dag er samarbeidet mellom produsent og distributør i mange tilfeller tett og starter tidlig, noe som er en vesentlig endring i den senere tid.

Til slutt har jeg identifisert at en strategisk og overordnet tilnærming til **sentrale elementer fra markedsføringsteorien** tilskrives stor betydning for å lykkes med lansering av norske filmer, nærmere bestemt *filmen som produkt og inkorporering av markedsføringstenkning i denne, markedskommunikasjon og distribusjon*. Fokus på målgrupper og posisjonering er sentrale stikkord i denne sammenheng. Denne tilnærmingen sies å representere en vesentlig endring fra en situasjon hvor man tidligere hadde sterkt fokus på kunstneriske aspekter, og norsk filmbransje ser ut til å ha blitt betraktelig mer profesjonell på lanseringsfasen.

SUMMARY

The following thesis served as the starting point for this project: "Which variables are of critical importance in order to achieve successful marketing campaigns for Norwegian feature films, and has there been significant changes in the approach to this area?"

The public subsidy schemes for film production represent a significant framework condition for marketing of Norwegian films in three ways: 1) Provider of earmarked economic means to marketing activities, 2) prescriber of terms and requirements for the allocation of grants 3) executive agency for the political goals in the film sector. An important finding is that the support schemes exert only modest direct control over marketing activities, but have considerable indirect effects. The most significant change is related to the last point: An extensive reform was initiated in 2001, where increased focus on higher attendance and industry features was pivotal, indirectly granting marketing a more central role in the Norwegian film sector. It should be noted that a change of attitude in the film industry itself also contributed to, and to a certain degree, initiated this development.

The nature of cooperation in the value chain is a significant factor in order to succeed with marketing campaigns in the film sector, and the relationship between producer and distributor is particularly decisive. These constituents are mutually dependent of each other's efforts, as the quality of the film and marketing elements *together* form the movie's "image" in the eyes of the audience. The most important elements of this cooperation are twofold; a common understanding of the campaign's strategic platform, and the early involvement and influence of the distributor, representing marketing expertise. This cooperation between producer and distributor has developed to become increasingly close, representing a considerable change for the Norwegian film industry.

A strategic and comprehensive approach to central elements of marketing theory is also of great importance in order to execute successful film marketing. The most important elements are *product quality and incorporation of marketing in the film itself, market communication and distribution*. Well defined target groups and positioning are important in this regard. Increased focus and a more professional approach to marketing represents a significant change from earlier days, when the strong focus on artistic aspects often could override vital marketing needs.

FORORD

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Ove Solum for gode faglige innspill og moralsk støtte. Videre har Nils Klevjer Aass ved Norsk filmfond og forsker Terje Gaustad bidratt med verdifullt materiale. Jeg vil også takke Norsk Filminstitutt som bidro med et kjærkommet stipend i forbindelse med denne oppgaven. En stor takk rettes videre til alle informantene som har tatt seg tid til å stille opp og bidratt med uvurderlig førstehåndskunnskap om problemstillingen. Sist, men ikke minst, vil jeg si tusen takk til venner, familie og Martin for å ha holdt ut med meg i perioder hvor frustrasjonsnivået har vært høyt.

INNHALDSFORTEGNELSE

OPPSUMMERING	2
SUMMARY	3
FORORD	4
INNHALDSFORTEGNELSE	5
KAPITTEL 1. INNLEDENDE PERSPEKTIVER.....	7
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	7
1.1.1. Begrepsavklaringer	7
1.1.2. Problemstilling	8
1.2. AVGRENSNINGER	10
1.3. OPPGAVENS STRUKTUR.....	11
KAPITTEL 2. METODE	12
2.1. KVALITATIVE INTERVJU - METODISK RELEVANS FOR OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	12
2.2 UTVALG	14
2.3. OPPLEGG OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU	17
KAPITTEL 3. BAKGRUNN OG TEORETISKE PERSPEKTIVER	19
3.1. LANSERINGENS ROLLE I AMERIKANSK FILMINDUSTRI.....	19
3.1.1. Filmmarkedsføring i mediakonglomeratenes tid.....	20
3.1.2. High concept.....	21
3.1.3. Nye premieremønstre	23
3.2. NORSK FILMSEKTOR	26
3.2.1. Støtteordninger for norsk film	27
3.2.2. Organisasjonsmessige forhold og samhandlingsmønstre i norsk filmbransje.....	33
3.3. SÆRTREKK VED FILMENS VERDIKJEDE	36
3.4. MARKEDSFØRINGENS RELEVANS FOR FILMSEKTOREN	40
3.4.1. Film som produkt.....	40
3.4.2. Markedskommunikasjonenes relevans for filmsektoren.	43
3.4.3. Distribusjonens relevans for filmsektoren	46
3.4.4. Prisfastsettelse i filmsammenheng	47
3.5. OPPSUMMERING.....	47
KAPITTEL 4. STØTTEORDNINGENE OG LANSERING	49
4.1. STØTTEORDNINGEN SOM TILSKUDDGIVER AV ØREMERKEDE MIDLER TIL LANSERING	49
4.2. DIREKTE KRAV I FORBINDELSE MED STØTTETILDELING	53

4.3. STØTTEORDNINGENES INDIREKTE BETYDNING FOR FOKUS PÅ LANSERING	58
4.4. ENDRINGER I STØTTEORDNINGENES TILNÆRMING TIL LANSERING	60
4.5. OPPSUMMERING	64
KAPITTEL 5 – BETYDNINGEN AV SAMARBEIDET I VERDIKJEDEN.....	66
5.1. RELASJONEN MELLOM PRODUSENT OG DISTRIBUTØR	66
5.1.1. Dagens situasjon og endringer på dette området	66
5.1.2. Betydningen av samarbeidet mellom produksjons og distribusjonsleddet.....	71
5.2. SAMARBEIDET MELLOM PRODUSENT/DISTRIBUTØR OG KINOLEDDET.	75
5.2.1. Dagens situasjon og endringer på området.....	75
5.2.2. Kinostrukturens betydning for lansering av norske filmer.....	78
5.2.3. Betydningen av samarbeidet mellom produsent/distributør og kinoledet.....	79
5.3. OPPSUMMERING	82
6. BETYDNINGEN AV SENTRALE MARKEDSFØRINGSELEMENTER.....	84
6.1. FILMENS PRODUKTEGENSKAPER OG INKORPORERING AV MARKEDSFØRINGSELEMENTER	84
6.1.1. Hvordan og i hvilken grad inkorporeres markedsføring i utformingen av norske filmer?	84
6.1.2. Endringer i synet på inkorporering av markedsføringsselementer i filmen.....	86
6.1.3. Betydningen av filmens produktensheter og inkorporering av markedsføringsselementer i disse..	87
6.2. MARKEDSKOMMUNIKASJON.....	90
6.2.1. Praksis og betydning av markedskommunikasjon.....	90
6.2.2. Endringer i tilnærming til markedskommunikasjon i norsk filmbransje	101
6.3. DISTRIBUSJON	104
6.3.1. Hurtig omløpshastighet skaper behov for å lykkes tidlig	104
6.3.2. Strategiske valg for distribusjon.....	105
6.4. OPPSUMMERING	109
KAPITTEL 7. KONKLUSJON.....	112
REFERANSELISTE	118
VEDLEGG NR. 1 – INFORMANTOVERSIKT	122

KAPITTEL 1. INNLEDENDE PERSPEKTIVER

En del af succesen med danske film hænger også sammen med den forbedrede markedsføring og støtte til flere kopier. Det der med hvis man laver en god film, skal den nok klare sig. Det gør den selvfølgelig ikke i et overfyldt marked.

Hening Camre, Direktør for Det Danske Filminstitut (i følge Nielsen 2002:11)

Sitatet ovenfor illustrerer en utviklingstendens hvor markedsføring ser ut til å få en stadig viktigere plass i filmsektoren. Her hjemme har lansering ofte blitt trukket frem som et problemområde for norske filmer, men man kan se tegn til at feltet har fått økt fokus i den senere tid. Funksjonen har også fått en tydeligere plass i de offentlige støttesystemene ved at lanseringsstøtten ble skilt ut som eget tilskudd i 2004. Mindre filmnasjoner ser ut til å ha fått øynene opp for markedsføringens betydning og tar i bruk Hollywoods våpen i kampen om publikum. Feltet er imidlertid relativt utforsket i norsk sammenheng, og i denne oppgaven ønsker jeg å undersøke aspekter ved lansering av norske filmer.

1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING

1.1.1. BEGREPSAVKLARINGER

Filmbransjen deles gjerne inn i tre hovedsektorer når man skal analysere industrielle aspekter: produksjon, distribusjon og visning. Produksjonssektoren omfatter de nødvendige prosessene for å ferdigstille en første kopi av filmen og inkluderer utvikling, produksjon og etterarbeid (Gaustad 2003:5-7). Distribusjonsleddet ivaretar funksjoner knyttet til distribusjon og markedskommunikasjon, mens visningssektoren består av aktører som selger eller viser filmen direkte til publikum.

”Distribusjon” og ”markedsføring” er to sentrale begreper som ofte brukes om hverandre i filmsammenheng. Forsker Terje Gaustad definerer i sin rapport til Norsk filmfond distribusjonssektoren på følgende måte: *”Distribusjonssektoren kan sies å være bransjens grossist-ledd hvor det ferdige produktet bringes ut til ”forhandlere”, dvs. de som formidler det direkte til sluttbrukere eller seere”* (2003:6). Gaustad presiserer at distribusjonsfunksjonen består av to primære funksjoner, distribusjon og markedsføring:

Selve distribusjonsfunksjonen består hovedsakelig i å leie ut filmen gjennom begrensede lisenser, sørge for at de nødvendige fysiske materialene blir levert til leietagere, samt å sikre innkreving av leieinntekter fra leietagerne (...) Markedsføringsfunksjonen består i å øke filmens etterspørsel ved hjelp av annonsering og publisitet.

”Distribusjon” brukes altså både som det overordede begrepet og om en av funksjonene innenfor dette, mens ”markedsføring” er knyttet til kommunikasjon om produktet.

I markedsføringsteorien brukes imidlertid markedsføring som en overordnet betegnelse hvor distribusjon og markedskommunikasjon inngår som to elementer. Philip Kotler har følgende definisjon: ”*Markedsføring defineres ofte som den oppgave å skape, promotere og levere varer og tjenester til forbrukere og bedrifter*” (2005:5). Helgesen forklarer begrepene på følgende måte (2004:23-24):

Slik sett er all markedskommunikasjon bare deler av det mer omfattende markedsføringsprogrammet. Markedsføringsprogrammet bygger på bruken av en rekke virkemidler. I kombinasjon utgjør disse den såkalte markedsføringsmiksen. Markedsføringsmiksen er tradisjonelt definert som produktkvalitet, distribusjon, pris og kommunikasjon. Disse innsatsfaktorene skal i fellesskap realisere det som er bedriftens totale mål i markedet.

Gaustad bruker altså begrepet ”markedsføring” om det Kotler og Helgesen regner som ett av elementene i markedsføringsprogrammet, nemlig ”markedskommunikasjon”.

Jeg vil i denne oppgaven legge markedsføringsteoriens begrepsapparat til grunn. Kristensens definisjon av filmmarkedsføring kan tjene som en lettfattelig oppsummering i denne sammenheng: ” (...) *ethvert middel, der hjelper filmen til å nå sin målgruppe på ethvert tidspunkt af værkets liv*” (1999:41). Denne prosessen vil jeg også referere til som ”lansering”. Distribusjon og markedskommunikasjon inngår som to hovedelementer i denne sammenheng, men markedsføringsteoriens rammeverk reiser også et annet interessant spørsmål, nemlig hvorvidt og i hvilken grad produktutformingen underlegges markedsvurderinger i filmsektoren. Produktet er som nevnt ovenfor et av hovedelementene i tradisjonell markedsføringsteori, men relevansen av dette i filmsektoren er gjenstand for debatt. Til slutt vil jeg nevne at jeg vil bruke ”distribusjonsleddet” om sektoren som ivaretar lanseringen ettersom dette er et sterkt innarbeidet begrep i bransjen og litteratur.

1.1.2. PROBLEMSTILLING

Distribusjonssektoren regnes for å være et strategisk viktig ledd av økende betydning i de senere år. Man kan spore en utvikling med kraftig vekst i bruk av markedskommunikasjon og i antall kopier en film settes opp i, noe som også har fått markedsbudsjettene til å skyte i været. Utviklingen kan betraktes som et resultat av tendenser som har gjort seg gjeldene i amerikansk filmindustri siden 70-tallet og er blant annet knyttet til fremveksten av enorme mediekonglomerater og satsningen på storslagne blockbusterfilmer. Ettersom amerikansk film

innehar en dominerende posisjon i det norske filmmarkedet med en markedsandel på 73 % i 2006 (FILM&KINO 2007:9), er det nærliggende å tenke seg at Hollywoods aktiviteter utgjør viktige rammevilkår som den norske filmbransjen blir tvunget til å forholde seg til i konkurransen om publikum.

Det er gjort få studier av lansering av norske filmer, og min oppgave vil derfor bære preg av å være et eksplorerende prosjekt. Et viktig formål med studien vil nettopp være å identifisere faktorer av særlig betydning for lansering av norske filmer. Valg av problemstilling har vært motivert ut i fra et ønske om å skrive en oppgave som kan være av praktisk betydning. Jeg har derfor valgt å konsentrere meg om den faktiske praksisen i markedsføringen av norske filmer og hva som ser ut til å fungere i denne sammenheng. Til slutt er dette et interessant område å undersøke i lys av de store endringene bransjen har gjennomgått de senere år, både med henblikk på publikumsoppslutning og omleggingen av det norske støttesystemet i 2001. Jeg vil på bakgrunn av dette forsøke å besvare følgende problemstilling:

Hvilke faktorer er av sentral betydning for vellykkede lanseringer av norske filmer, og har det skjedd endringer i tilnærmingen til lanseringsarbeidet i de senere år?

Vanskelighetene med å identifisere et klart sett av ”suksessvariabler” henger blant annet sammen med at filmsektoren generelt er preget av stor usikkerhet omkring avgjørende faktorer for at en film skal bli en suksess. Ikke minst byr det på problemer å skille lanseringens betydning fra selve filmen: Svikter sistnevnte er det nærmest umulig å markedsføre en film til suksess. Som det fremgår av Camres utsagn ovenfor, er det imidlertid lett å ”miste” en god film dersom lanseringen feiler.

En vellykket lansering utgjør også et komplisert puslespill i seg selv. Svært mange brikker må falle på plass, også faktorer utenfor aktørenes kontroll. Det kan altså se ut som om en studie av hva som skal til for å lykkes med en filmansering har et snev av ”mission impossible” over seg. Jeg vil imidlertid hevde at det er viktig å gjøre systematiske undersøkelser av feltet på tross av begrensede muligheter til å komme frem til en suksessformel. I det minste vil sjansen for å lykkes i lanseringsarbeidet bedres dersom man kan identifisere noen sentrale ”akilleshæler”, og ikke minst har bevisstgjøring om betydningen av feltet en egenverdi.

1.2. AVGRENSNINGER

Jeg vil i denne oppgaven ta for meg markedsføring av film i kinomarkedet. Sekundære vinduer¹ som DVD og TV blir stadig viktigere for bransjens inntjening, men hovedtyngden av markedskommunikasjonsaktiviteter skjer fremdeles i tilknytning til kinopremieren. Dette er blant annet en konsekvens av at filmens suksess på kino ofte danner grunnlaget for suksess i etterfølgende vinduer. Ettersom spillefilm representerer størsteparten av filmene som får kinodistribusjon, vil oppgaven konsentrere seg om denne filmtypen.

Jeg vil videre begrense oppgaven til å omhandle markedsføring av norske filmer i hjemmemarkedet. Markedsføring er riktignok også et strategisk viktig verktøy for å lykkes utenlands, men lanseringer av norske filmer i utlandet bringer oss inn på en rekke andre komplekse dimensjoner, som f.eks. betydningen av resepsjon av teksten i andre kulturelle omgivelser, noe som vil bli for omfattende å begi seg inn på i denne sammenheng.

Sentrale aspekter og tendenser ved markedsføring av amerikansk film vil omhandles i oppgaven. Det er imidlertid viktig å understreke at amerikansk filmindustri ikke er objekt for analysen. På grunn av sin dominerende posisjon i dagens filmmarked representerer den amerikanske filmindustrien en viktig del av omgivelsene norske aktører er nødt til å forholde seg til. Amerikansk filmsektor regnes dessuten for å være svært profesjonell når det gjelder markedsføring, og deres praksis kan derfor være et nyttig utgangspunkt for å identifisere viktige faktorer i arbeidet med lansering av norske filmer. I tillegg representerer de naturligvis sterk konkurranse.

Avslutningsvis vil jeg understreke at jeg ikke tar sikte på å komme med normative vurderinger i forhold til hva økende bruk av markedsføring gjør med filmen som tekst eller gå inn i debatten om filmens status som kunst-/kulturprodukt eller kommersiell vare. Jeg ønsker å se på forhold ved *hvordan* norske filmer lanseres, ikke hvorvidt økt fokus på dette området er positivt eller negativt. Dette ville ha kastet meg ut i omfattende diskusjon om filmens status som høy- eller lavkultur og problemstillinger knyttet til kommersialisering av kulturfeltet, noe det ikke er rom for i lys av denne oppgavens rammer.

¹ Et ”vindu” referer til en tidsperiode en aktør har eksklusive visningsrettigheter til en film for et spesifikt medium og geografisk område (Owen/Wildman 1992 i følge Houcken 1999:68).

1.3. OPPGAVENS STRUKTUR

Etter dette innledende kapittelet vil jeg i **kapittel 2** redegjøre for metodiske tilnærminger. I **kapittel 3** tar jeg for meg oppgavens bakgrunn og teoretiske forankring. Her settes problemstillingen inn i en relevant kontekst ved en gjennomgang av industrielle forhold i norsk og amerikansk filmsektor. Videre ser jeg på trekk ved filmens verdikjede av betydning for lanseringens rolle. Til slutt relateres markedsføringsteori til filmsektoren hvor man står ovenfor en spesiell produkttype. Denne delen danner grunnlag for analysen ved å identifisere hvilke variabler det er interessante å undersøke nærmere med henblikk på problemstillingen. **Kapittel 4** innleder oppgavens analysedel og tar sikte på å undersøke betydningen av de offentlige støtteordningene for lanseringen av norske filmer. Her undersøkes også eventuelle endringer. Dette er en ”makrovariabel” av betydning for lanseringens rolle på bransjenivå. I de neste kapitlene rettes fokuset mot variabler som kan ha betydning for det enkelte filmprosjekt: **Kapittel 5** tar for seg samarbeidet mellom leddene i verdikjeden. I **kapittel 6** undersøker jeg betydningen av sentrale markedsføringselementer for å lykkes med lanseringen av norske filmer, henholdsvis filmens produktegenskaper og inkorporering av markedsføringselementer i utformingen av disse, markedskommunikasjon og distribusjon. Jeg vil også se på om det har skjedd endringer på disse områdene de senere år. Avslutningsvis vil jeg i **kapittel 7** sammenfatte funnene mine og forsøke å trekke konklusjoner vedrørende problemstillingen som ble lansert innledningsvis.

KAPITTEL 2. METODE

Det er av sentral betydning at man oppnår en nær sammenheng mellom problemstilling og data, og valg av metode avgjøres derfor i stor grad av problemstillingens utforming og fenomenet som skal undersøkes. I dette tilfelle har **kvalitative dybdeintervjuer** vært en egnet metode, noe jeg vil begrunne nærmere nedenfor. Reliabilitet, validitet og generalisering er tre begreper det er vanlig å diskutere når man skal vurdere den metodiske kvaliteten av et forskningsprosjekt (Østbye m.fl. 1997:100). **Reliabilitet** går på hvorvidt behandlingen av data er nøyaktig og pålitelig, mens **validitet** betegner datas relevans for problemstillingen.

Generalisering dreier seg om hvorvidt analysens funn kan gjøres allmenngyldige. Stor grad av validitet og reliabilitet regnes som forutsetninger for å kunne generalisere analysens funn.² Disse begrepene vil være sentrale i min redegjørelse for metodiske valg og konsekvenser av dette.

2.1. KVALITATIVE INTERVJU - METODISK RELEVANS FOR OPPGAVENS PROBLEMSTILLING

Dersom det ikke er drevet systematisk forskning på et område tidligere, er det rimelig å bruke en eksplorativ tilnærming (Østbye m.fl. 1997:261). Som nevnt innledningsvis er lansering av norske filmer et relativt utforsket felt. Det har derfor vært viktig å kartlegge faktorer av betydning for å lykkes med lansering av norsk filmer og praksisen på feltet. Jeg har kunnet gjøre meg noen forventninger ved å se til utlandet, og i særlig grad USA hvor filmmarkedsføring har lange tradisjoner. Men hvorvidt denne praksisen har utbredelse i norsk sammenheng, er nettopp noe som har vært av interesse å avdekke. Selv om jeg altså ikke har famlet helt i blinde, har det vært viktig å bruke en metode som kan fange opp uventete forhold. Kvalitative intervju kan være godt egnet til en slik eksplorerende tilnærming. Gjennom åpne dybdeintervju kan informanten bidra med opplysninger og innfallsvinkler jeg kan ha oversett på grunn av manglende bakgrunnsmateriale. Til et slikt formål er det viktig at informantene har stor kunnskap om området problemstillingen tar sikte på å belyse. Utvalget av intervjuobjekter har derfor vært av sentral betydning for datas reliabilitet og validitet, noe jeg kommer tilbake til nedenfor.

² Se Østbye m.fl (1997) eller Hellevik (2002) for en mer inngående redegjørelse av disse begrepene.

Ettersom det er skrevet lite om temaet i norsk sammenheng tidligere, er det nødvendig å skissere et overordnet bilde av området som kan danne grunnlag for videre undersøkelser. Dette gjør imidlertid at det ikke er rom for å gå i dybden på hver enkelt variabel i like stor grad som hvis man hadde valgt en snevrere tilnærming. Det kunne f.eks. vært interessant å se nærmere på sammenhenger mellom premieretidspunkt, lanseringsbudsjett og publikumssuksesser ved hjelp av tallmateriale og statistiske analyser. Det er imidlertid mitt håp at denne studien kan bidra til å identifisere interessante faktorer som kan gjøres til gjenstand for mer inngående undersøkelser i en annen sammenheng.

Videre har det vært viktig å undersøke relasjoner og prosesser, og da kan kvalitative intervjuer være godt egnet til å avdekke relevant informasjon (Østbye m. fl. 1997:82). Eksempelvis ønsker jeg å se på hvordan samarbeidet mellom produsent, distributør og kinoledet fungerer. Her er store deler av kontakten av uformell karakter, og aspekter ved prosesser, relasjoner og handlingsmønstre er ikke nødvendigvis nedfelt i skriftlig materiale. En annen vesentlig motivasjon for å bruke kvalitative intervjuer er at det skriftelige materialet omkring lanseringer i mange tilfeller er av begrenset kvalitet for mitt formål: Som regel utarbeides det markedsplaner for en lansering, men som flere av kildene mine har påpekt er disse ofte mangelfulle på grunn av tilpassninger og endringer man som regel må gjøre underveis. Planene sier derfor ikke noe om den faktiske gjennomføringen, noe som er det interessante i denne sammenheng. Videre gir ikke slike dokumenter informasjon om prosesser av mer uformelle karakter eller vurderinger av hva som fungerte eller ikke fungerte. Tilslutt må det nevnes at det er vanskelig å få tilgang til slike dokumenter ettersom dette regnes som konfidensiell informasjon.

I studier hvor personer fungerer som datakilder må man ha et bevisst forhold til etiske aspekter vedrørende innhenting og bruk av opplysninger. For det første må forutsetningene for deltakelse i prosjektet være klare. Det er også vanlig å anonymisere uttalelser fra kvalitative intervjuer (Østbye m.fl. 1997:106). I dette tilfelle har jeg anonymisert uttalelser for at informantene skal føle seg mest mulig frie til å uttale seg kritisk om relevante forhold. Alle informanter har videre blitt informert om hva prosjektet dreier seg om og at informasjonen kun blir brukt til denne undersøkelsen. Ettersom jeg har brukt båndopptager under intervjuene, har jeg vært nøye med å slette samtalene i etterkant.

2.2 UTVALG

I denne oppgaven har avveininger om hvilke personer det er relevant å innhente informasjon fra vært sentrale. Jeg har derfor brukt skjønnsmessig utvelgelse hvor informanter plukkes ut på grunn av deres egenskaper (Hellevik 2002:120). Denne fremgangsmåten har vært nødvendig fordi informantenes kunnskap og erfaring om bransjen er avgjørende for å frembringe reliable og valide data om problemstillingen. For det første vil man ved å innhente data fra folk med stor kunnskap om bransjen øke sjansen for at informasjonen disse sitter inne med er pålitelig. Dessuten kan fremgangsmåten bidra til å høyne validiteten ettersom det er nærliggende å tenke seg at disse menneskene har omfattende kjennskap til hvilken informasjon som er relevant i forhold til problemstillingen.

I tillegg til informanter fra distribusjons- og produksjonssektoren har jeg inkludert informanter fra to av de største aktørene på kinosiden for å belyse dette leddets rolle i lanseringsarbeidet.³ Videre har jeg intervjuet tre personer med sentrale stillinger i offentlige institusjoner som yter støtte til lansering av norske filmer, nærmere bestemt Norsk filmfond og FILM&KINO. Hensikten har vært å innhente informasjon om de norske tilskuddordningene, samtidig som det har vært ønskelig å inkludere informanter som arbeider tett på bransjen uten å være direkte involvert i lanseringsarbeidet og dermed kan bidra med relevant informasjon fra et annet ståsted enn aktørene som arbeider med lansering i det daglige. I tillegg har jeg intervjuet en representant fra Det Danske Filminstituts lanseringsavdeling for å se på alternative tilnærminger til offentlig engasjement på dette feltet. Jeg har også inkludert to konsulenter fra private foretak som arbeider med filmbransjen som spesialfelt. Disse har oppdrag for forskjellige organisasjoner og representerer ikke ett enkelt ledd i verdikjeden. Det kan derfor tenkes at disse personene har større forutsetninger for å se området fra flere sider og anlegge et noe mer helhetlig perspektiv. En av disse informantene arbeider blant annet med filmlansering på konsulentbasis, en meget relevant spisskompetanse med tanke på problemstillingen.

Faren for å ende opp med et utvalg som er lite representativt for populasjonen er et problem som kan oppstå ved skjønnsmessig utvelgelse (Hellevik 2002:122). Dette kan føre til vanskeligheter med å generalisere funnene. Ikke minst stiller denne utvalgsformen høye krav

³ Se nærmere beskrivelse av disse informantene nedenfor. Se vedlegg nr. 1 for oversikt over informanter.

til forskerens innsikt på området, og jeg har derfor forsøkt å sette meg nøye inn i feltet før jeg foretok utvalget. Jeg vil hevde at mine forhåndsoppfatninger ikke har ført til vesentlige feilkilder i forbindelse med utvelgelse av intervjuobjekter: Informantenes synspunkter har ikke vært kjent for meg i forkant av intervjuene, og ett av formålene med undersøkelsen er nettopp å kartlegge disse. Dessuten er informantene først og fremst valgt ut på bakgrunn av sin stilling. I denne forbindelse har det vært relativt enkelt å gjøre valg i forhold til relevante organisasjoner ettersom det er få aktører innenfor feltet. F.eks. er det kun to offentlige institusjoner i Norge som arbeider med aktiviteter som faller inn under min problemstilling.

Når det gjelder distribusjonssektoren har jeg vektlagt å snakke med tre representanter fra de største aktørene innen distribusjon av norsk film. Dette for å sikre at informanten har en viss erfaring med lanseringer som både har floppet og gjort suksess.⁴ Dessuten er det nærliggende å tenke seg at disse aktørene kan legge viktige premisser for tilnærmingen til feltet i kraft av sine dominerende posisjoner i markedet. Det må imidlertid nevnes at dette kan gi et noe skjevt bilde av bransjens virksomhet. Jeg har derfor også inkludert en representant for et mindre distribusjonsselskap, men også her har det i lys av problemstillingen vært viktig at selskapet har hatt ansvar for en suksessfull lansering. Det kan altså tenkes at funnene primært sier noe om de større aktørenes tilnærming til feltet og at undersøkelsene ikke i like stor grad speiler mindre aktørers holdninger. Særlig viktig i denne sammenheng er det at den første gruppen kan tenkes å være mer kommersielt orientert og ha sterkere fokus på lanseringsfasen. Dermed kan det forekomme en skjevhet i utvalget når det gjelder profesjonaliteten i tilnærmingen til dette arbeidet. Hvorvidt det eksisterer systematiske forskjeller mellom større og mindre aktører i bransjen vil i seg selv være interessant å undersøke. Dette blir imidlertid for omfattende i denne sammenheng og representerer dessuten en ny problemstilling.

På produsentsiden er det flere selskaper enn på distribusjonssiden, noe som gjør det mindre ”innlysende” hvilke informanter man bør inkludere i utvalget. Jeg har her inkludert en informant med erfaring fra flere publikumssuksesser. En annen er valgt ut på bakgrunn av sin lange erfaring som produsent og tilknytning til et av de største produksjonsselskapene i Norge. Videre har jeg inkludert en informant på bakgrunn av vedkommendes erfaring med en film som ikke innfridde i forhold til forventningene, nettopp for at intervjuobjektet kunne

⁴ For å vurdere hvorvidt filmer har floppet eller gjort suksess har jeg både lagt vekt på besøkstall i forhold til forventninger og hva som er skrevet om filmen i pressen.

reflektere om mulige årsaker til utfallet. Informanten har imidlertid også erfaring fra en suksessfilm. Det må tilslutt nevnes at tilgjengelighet også har hatt en viss betydning for utvelgelsen av produsenter.

Når det gjelder intervjuobjekter fra kinosektoren har jeg lagt vekt på at de skal representere noen av de største aktørene, men det har også vært et poeng å inkludere både privat og kommunal virksomhet. Konsulentene er valgt ut på grunnlag av relevant spisskompetanse i forhold til problemstillingen.

Det har videre vært viktig å sikre at utvalget inkluderer flere informanter med lang fartstid fra bransjen som kan uttale seg om mulige endringer.

Jeg har basert meg på et relativt stort utvalg med 15 informanter for å inkludere flest mulige perspektiver. Ikke minst har dette vært ønskelig for å høyne representativiteten av dataene.

Et annet forhold som kan virke inn på datas reliabilitet, er at informantene er subjekter med en egen virkelighetsoppfattelse, noe som understreker betydningen av kildekritikk.⁵ Dette kan representere mulige feilkilder i forhold til datamaterialets reliabilitet. F.eks. kan intervjuobjektene huske feil, ha urealistiske oppfatning av egen rolle, ha et ønske om å fremstille seg selv i et godt lys, etc. Feilkilder knyttet til hukommelse vil trolig ikke representere et stort problem ettersom spørsmålene i stor grad omfatter forhold ved dagens praksis og ikke er av spesielt detaljert karakter. Spørsmålene vedrørende endringer er videre knyttet til generelle tendenser. Forhold knyttet til hvordan informanten oppfatter sin egen rolle og lignende kan imidlertid representere større utfordringer. Konsekvenser i denne forbindelse kan være at det oppstår diskrepans mellom hva informantene sier og faktiske forhold. Jeg har derfor forsøkt å sette sammen et utvalg med tanke på å motvirke at slike forhold foringer dataenes kvalitet. Ettersom partene i mange tilfeller vil oppleve en situasjon fra forskjellige ståsteder eller ha motstridende interesser, kan det tenkes at intervjuene frembringer sprikende data. Dette er i så fall interessante funn i seg selv som kan bidra til å kaste lys over sentrale konflikt- og problemområder. Særlig interessant vil det være hvis det eksisterer systematiske forskjeller mellom ulike aktørgrupper i bransjen. Som jeg var inne på tidligere, har jeg også involvert informanter som ikke er direkte involvert i lanseringsarbeidet eller representerer en spesiell part i denne prosessen. Deres oppfattelse av situasjonen kan i

⁵ Se Østbye m.fl. for mer inngående informasjon om kildekritiske vurderinger (1997:43-45).

slike tilfeller være en nyttig ”sjekk” på de andre aktørenes utspill. Til slutt må det nevnes at jeg gjennomgående har vært bevisst på å utøve kildekritikk med fokus på aktørenes mulige motiver for å fremstille et saksforhold på en viss måte.

På tross av at det er ønskelig å kunne trekke slutninger som har gyldighet utover enkeltstående tilfeller, må det understrekes at det ikke er et prioritert mål å fremme et sett ”allmenngyldige regler” i denne studien. Det viktigste har vært å kartlegge mulige kritiske variabler for vellykkede lanseringer og hvorvidt man kan spore vesentlige endringer i tilnærmingen til lansering i norsk film. Som Østby m.fl. påpeker, er ikke hensikten med kvalitative metoder kun å fastslå i hvilken grad funnene er representative og generaliserbare: *”Hensikten er ofte også å oppnå forståelse av de dynamikker som finnes i den kontekst som studeres”* (1997:104). Dette må sies å være beskrivende for denne studiens formål, ikke minst når det gjelder betydningen av samspillet mellom aktørene og betydningen av dette. På grunn av usikkerhetsmomentene knyttet til generalisering av funnene, vil jeg være forsiktig med å hevde at slutningene jeg trekker er representative for distribusjonssektoren som helhet. Men jeg vil allikevel hevde at undersøkelsens funn beskriver vesentlige trekk og tendenser, og at utvalget av informanter er gjort på en slik måte at funnene kan sies å ha høy grad av relevans.

2.3. OPPLEGG OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Opplegg og gjennomføring av intervjuene er en annen faktor av betydning for datas kvalitet. I dette tilfellet har det både vært viktig å ha en åpen tilnærming til feltet og at informantene belyser konkrete aspekter knyttet til problemstillingen. Semistrukturerte intervjuer har derfor vært en egnet fremgangsmåte. Intervjuformen kjennetegnes ved at temaene er definert på forhånd, men at man samtidig har stor grad av fleksibilitet og mulighet til å stille relevante oppfølgingsspørsmål (Østbye m.fl. 1997:83). Ettersom det eksisterer lite materiale om lansering av norske filmer, har det vært viktig at informantene selv har fått mulighet til å definere hva de anser som relevant for å forhindre at jeg har oversett viktige aspekter ved feltet. Samtidig har det vært viktig å få intervjuobjektene til å uttale seg om variabler jeg har identifisert som interessante, ikke minst for å undersøke om disse faktisk oppfattes som relevante. Det har vært viktig å ha noen knagger å ta utgangspunkt i for å sikre systematisk innhenting av informasjon, noe som også gjør det lettere å analysere funnene. Jeg har derfor utarbeidet løse intervjuguider hvor jeg innleder med vide og nøytrale spørsmål som i stor grad

lar informanten ta føringen i samtalen. Jeg har imidlertid satt opp en sjekkliste over temaer/spørsmål jeg anser som relevante med utgangspunkt i teori- og bakgrunnskapitlet.

Et annet relevant aspekt ved utforming og utvalg av spørsmål er hvordan dette påvirker dataene som innhentes. En forsker vil alltid være preget av sine antagelser og forventningshorisont.⁶ Det er derfor viktig å være oppmerksom på faren for å inkludere spørsmål som kun bekrefter egne forventninger og ledende formuleringer av spørsmålene. Oppgavens eksplorerende tilnærming, hvor utgangspunktet nettopp er behovet for å kartlegge feltet og å undersøke relevansen av mulige betydningsfulle faktorer, bidrar imidlertid etter min mening til å redusere faren for at data er samlet inn med en systematisk ”slagside”. Jeg har imidlertid vært bevist på å formulere spørsmålene på en mest mulig balansert måte, ikke minst for å unngå såkalte intervju effekter hvor respondenten svarer i tråd med det de tror intervjueren ønsker (Østbye m.fl. 1997:132). At informantene er spesialister på feltet de intervjues om, kan også bidra til å motvirke dette fenomenet. Det er nærliggende å tenke seg at de har relativt klare synspunkter og føler seg som ”eksperter” ettersom jeg har liten erfaring fra feltet.

⁶ Se Østbye m.fl. for mer informasjon om dette begrepet (1997:19-21).

KAPITTEL 3. BAKGRUNN OG TEORETISKE PERSPEKTIVER

I dette kapittelet tar jeg for meg hovedtrekk ved industrielle forhold i norsk og amerikansk filmsektor. Den amerikanske filmindustrien legger med sin dominerende markedsposisjon viktige premisser for aktører i norsk filmbransje, og den norske filmsektorens struktur er en vesentlig del av rammeverket for lanseringens rolle og vilkår. Blikket vil primært være rettet mot dagens situasjon. Videre rettes fokus mot særegne trekk ved filmens verdikjede som belyser hvorfor lanseringen er essensiell for å lykkes med en film. Til slutt ser jeg på sentrale begreper innen markedsføringsteorien som nettopp omhandler hvordan man når ut til forbrukeren med sitt produkt. Et sentralt spørsmål her er relevansen for filmområdet hvor man står ovenfor produkter med spesielle egenskaper sammenlignet med andre varetyper. Jeg vil understreke at oppgavens praktiske innfallsvinkel gjør det lite hensiktsmessig å gå inn i omfattende teoretiske diskusjoner. Formålet er heller å bruke perspektivene som et bakteppe for å forstå vesentlige trekk ved filmlansering som fagfelt.

3.1. LANSERINGENS ROLLE I AMERIKANSK FILMINDUSTRI

Amerikansk filmindustri er med 73 % markedsandel⁷ i 2006 en vesentlig aktør i det norske kinomarkedet (FILM&KINO 2007:9). Den norske filmbransjen blir dermed nødt til å forholde seg til dette som et konkurranseelement – eller inntektsbringende samarbeidspartner. For produsentene representerer amerikansk film først og fremst konkurranse. Hollywood produserer en jevn strøm av storfilmer med enorm produksjonsverdi. Norske filmer produseres til en brøkdel av budsjettene, men billettprisen er den samme. Videre representerer amerikansk filmindustri betydelig konkurranse i form av store markedsbudsjetter og høy markedsføringskompetanse. Dette er en del av rammevilkårene norske produsenter må forholde seg til dersom de skal kunne henge med i konkurransen om publikum. Når det gjelder distribusjons- og kinoledet er situasjonen annerledes, her utgjør amerikanske filmer størsteparten av inntjeningsgrunnlaget. Dermed kan man si at produsentene ikke bare konkurrerer med amerikansk film om publikums penger, men også om distributør- og kinoledets oppmerksomhet og innsatsvilje. I det neste delkapittelet rettes fokus mot

⁷ I form av billettinntekter.

markedsføringens rolle i amerikansk filmindustri, som igjen representerer en viktig kontekst for lanseringen av norske filmer.

3.1.1. FILMMARKEDSFØRING I MEDIAKONGLOMERATENES TID

Markedsføringens og distribusjonsleddets sentrale plass går som en rød tråd gjennom Hollywoods historie, en tendens som fremdeles er fremtredende. Helt fra de store studioenes fremvekst ble filmene solgt ved hjelp av et sofistikert markedsføringsapparat med stjernesystemet og sjangerfilmen som sentrale elementer. Allerede ved inngangen til 30-tallet var amerikansk filmindustri kjennetegnet av at en håndfull integrerte selskaper, ofte kalt "the Big Five" eller "the majors",⁸ kontrollerte markedet (Wyatt 1994:66). Disse aktørene var vertikalt integrerte enheter med eierinteresser i alle leddene i filmens verdikjede, noe som blant annet sikret visning av filmene som ble produsert gjennom eierskap i kinoledet. Selv om studioene ble tvunget til å selge kinokjedene sine etter en høyesterettsdom i 1948, må maktkonsentrasjonen i dagens amerikansk filmindustri kunne sies å være mer iøynefallende enn noensinne gjennom de store mediekonglomeratenes fremvekst. Mediesektoren har i den senere tid vært preget av omfattende integrasjon, både horisontalt ved investeringer i flere medietyper som film, TV, radio, etc. og vertikalt i form av eierskap i flere ledd i verdikjeden (Croteau og Hoynes 2006:77).

Tiden etter lanseringen av *Jaws* (Steven Spielberg, 1975) har blitt beskrevet som "*the moderen era of the super-blockbuster films*" (Murphy ifølge Schatz 2002:196). En blockbuster kan beskrives som en storslagen og spektakulær film, og man søker å etablere en "eventstatus" omkring produktet som appellerer til et bredt publikum (King 2002:50-52). Filmene kjennetegnes også av store produksjonsbudsjetter, vid distribusjon og tunge lanseringskampanjer. Nettopp fordi dette er svært kostbare produksjoner med betydelig økonomisk risiko,⁹ skulle konglomeratiseringen vise seg å representere en meget gunstig utvikling for Hollywood – og vice versa: For det første representerer de store medieselskapene en finansiell stabilitet som kan takle svingingene i et hit-drevet marked preget av mange flopper for hver suksess (King 2002:68). Videre spres risiko i en struktur hvor man har eierskap i mange ulike områder. Blockbusteren er også et egnet produkt for å

⁸ Warner Bros., Loews/MGM, Paramount, RKO og Twentieth Century Fox

⁹ Økt satsning på slike storfilmer har ført med seg enorme vekst i produksjons- og markedsføringsbudsjettene. Bruken av spesialeffekter og eksplosjonen i stjernehonorarer har vært to kostnadsdrivende elementer i denne sammenheng (Schatz 2002:197).

utnytte effekten av markedskommunikasjonsinvesteringer maksimalt ved å utnytte ”merkevaren” i en rekke sekundærmarkeder hvor medieselskapene i dag har eierinteresser. Fjernsynet ble f.eks. betraktet som en fiende av filmstudioene i starten, men man oppdaget etter hvert at dette vinduet representerte en viktig inntektskilde som kunne kompensere for synkende kinobesøk. På 80-tallet vokste det videre frem en rekke nye visningsvinduer som kabel-TV og video. Dette representerer i dag en større inntektskilde enn kinobesøk. Ved begynnelsen av 2000-tallet står faktisk inntekter fra kinovisning kun for 26 % av en films inntjening i følge *Screen Digest* (i følge King 2002:73). I tillegg til utvidelsen av markedet for spillefilm har det vokst frem nye inntektskilder fra relaterte produkter som soundtracks, leketøy, dataspill, etc.

Kinolanseringen har imidlertid fortsatt en viktig strategisk funksjon som ”motor” for produktets totale inntjeningspotensial (Kartozian 1996 i følge Houcken 1999:70). Gigantiske investeringer i denne fasen kan betraktes som en strategi for å bygge en merkevare, eller franchise, som lever videre i en rekke andre markeder. Man kan altså hevde at Hollywoods kalkulerte blockbustere på mange måter fungerer som massive reklamekampanjer for en etterfølgende produktlinje (Schatz 2002:201). Wyatt beskriver hvordan utviklingen av nye distribusjonskanaler og konglomeratiseringen av Hollywood har vært med på å gi ”high concept-filmen”, som kan beskrives som en videreutvikling av blockbuster-filmene, en sentral plass i amerikansk filmindustri og hvordan strukturene har bidratt til å forme denne filmtypen (1994:108).

3.1.2. HIGH CONCEPT

Wyatt beskriver high concept som “(...) *a product differentiated through the emphasise on style in production and through the integration of the film with its marketing*” (1994:20).

Waytt understreker at det nettopp er den systematiske struktureringen av filmens elementer rundt mulighetene for markedsføring av prosjektet som skiller high concept fra andre produksjonsformer i filmindustrien (1994:64). En viktig strategi er å integrere marketinghooks, dvs. faktorer filmen kan markedsføres på, i selve produksjonen (Kristensen 1999:55). Her brukes ofte ”forsolgte” elementer som er velkjente for publikum i forkant av filmen, som stjerner og sjanger, tidligere suksessfilmer og andre kjente medieprodukter som TV-serier, tegneserier, etc. (King 2002:54, Kleinhans 1998:314). Ved å satse på produkter man vet det finnes et marked for og som er lette å markedsføre, reduseres risikoen ved de enorme satsningene. *Pirates of the Carribean: At World's End* (Gore Verbinski, 2007), *King*

Kong (Peter Jackson, 2005) og *Ringenes Herre* (Peter Jackson, 2001) kan tjene som gode eksempler på denne typen filmer.

Estetisk sies high concept å være kjennetegnet av at stilen er sterkt motivert av hensyn til markedskommunikasjonen, og man kan ofte se likheter med reklamens univers (Kristensen 1999:56). Det visuelle uttrykket og musikken skal være lett å bruke i filmens lansering og utvikles med tanke på å kunne fungere som verktøy for å formidle essensen i filmen.

Videre bør et enkelt og markedsførbart tema ligge til grunn for prosjektet, og plottet skal kunne formuleres som en "one-liner" som tydelig formidler filmens essens til målgruppen (Kristensen 1999:56). Steven Spielbergs uttalelse fra 1978 er et godt eksempel på denne tankegangen: *"What interests me more than anything else is the idea. If a person can tell me the idea in twenty-five words or less, it's going to be a good movie"* (Schatz 2002:201).

En annen konsekvens av utviklingen beskrevet ovenfor er at markedsundersøkelser har fått en sentral funksjon i Hollywood. Markedsundersøkelser i filmsektoren blir ofte gjennomført i to faser av prosjektet: i pre- og postproduksjon (Wyatt 1994:158). I utviklingsfasen testes gjerne elementer som konsept, rollebesetning og tittel. Mesteparten av markedsundersøkelsene foregår imidlertid etter at filmen er ferdig. Her undersøker man hvilken oppfatning testpublikummet har om filmen, om de vil anbefale den til venner, etc. I denne fasen tester man også kampanjemateriellet som trailere, annonser, TV-spotter, etc. for å evaluere interessen og imaget som skapes av reklamemateriellet.

Co-promotering er en annen tendens som har fått økt betydning med fremveksten av high concept-filmen. Kristensen beskriver dette som *"gjensidig promovering af film og andre produkter med samme målgruppe (...) med det mål at udnytte hinandens reklameverdi"* (1999:57). Produktplassering, hvor et merke eller en vare betaler for å bli brukt eller omtalt i selve filmen, er et eksempel på dette. Videre benyttes "tie-ins" hvor reklamekampanjer for et gitt produkt relateres til filmens univers. Et godt eksempel på denne typen co-promotering er hvordan James Bond kjører Aston Martin og bruker OMEGA-klokke i *Casino Royal* (Martin Campbell, 2006) samtidig som reklamekampanjer for merkene knyttes opp til filmen. MacDonalds er et eksempel på et selskap som ofte knytter seg opp til store barnefilmer. På denne måten differensieres produktet og filmen får økt eksponering. "Merchandising" betegner et samarbeid hvor filmens karakterer eller univers danner utgangspunkt for en rekke produkter, som f.eks. leker, TV-spill, attraksjoner til temaparker, tegneserier, m.m.. Slike

inntekter er i dag så viktige for de såkalte high concept-filmene at potensialet for utvikling av disse blir en faktor av betydning for hvilke filmer som utvikles og produseres (Kristensen 1999:58). Her ser man eksempler på hvordan markedsføringshensyn i mange tilfeller legger føringer for produktutformingen i amerikansk filmindustri.

Det må påpekes at det diskuteres hvorvidt high concept kan sies å representere en filmstil, eller om det først og fremst dreier seg om noen praktiske disposisjoner som i større eller mindre grad finnes i enhver kommersiell amerikansk spillefilm (Kristensen 1999:56). Dette er imidlertid en debatt som vil bli for omfattende i denne sammenheng.¹⁰ Det sentrale i vår sammenheng er hvordan dette begrepet synliggjør en utvikling hvor markedsføringshensyn får stadig større betydning i filmindustrien.

3.1.3. NYE PREMIEREMØNSTRE

Nye lanseringsmønstre har også vokst frem i takt med utviklingen beskrevet ovenfor. *Jaws* (Steven Spielberg, 1975) trekkes ofte frem som filmen som representerer den nye tilnærming som snart skulle bli standard, nemlig bruken av "saturation booking" og nasjonale reklamekampanjer. Ved saturation booking settes filmen opp i et stort antall kopier ledsaget av en massiv nasjonal lanseringskampanje (Balio 2002:207). Tidligere startet man med færre kopier som gradvis ble sendt videre ut i markedet, en distribusjonsstrategi som gjorde det fornuftig med lokale kampanjer. Tunge nasjonale TV-kampanjer ble imidlertid snart en sentral del av den nye lanseringsstrategien, noe som er svært kostbart og har bidratt til å eskalere markedsbudsjettene (Schatz 2002:193-197). Ofte utgjør reklame og promotering oppimot 50 % av produksjonskostnadene for Hollywoods storfilmer (Croteau og Hoynes 2006:122). I dette klimaet trekker stadig færre filmer publikum, men disse trekker til gjengjeld enorme mengder.

Utviklingen har dessuten ført til kortere levetid for filmer som raskt blir tatt av plakaten hvis de ikke innfrir besøksmessig (King 2002:57). Som Kleinhans påpeker, er åpningshelgen av kritisk betydning: "*Most films today "make it or brake it" in three days of their first weekend in release*" (1998:315). Dette understreker betydningen av å bygge en klar identitet og høyt kjennskap til filmen hos publikum i forkant av premieren. Strategien med å trekke store publikumsmasser tidlig gjennom en massiv kampanje blir en slags forsikring for de gigantiske

¹⁰ Se Wyatt (1994) eller King (2002) for nærmere lesning.

investeringene på produksjonssiden (King 2002:57-58). En slik "eventstrategi" bidrar også til å gjenvinne de store investeringene i filmen på kort tid (Balio 2002:207). Stor inntjening i starten kan sørge for at man henter inn store summer før effekten av dårlige anmeldelser eller word-of-mouth slår til (Schatz 2002:192). For samme hvor massiv lanseringskampanjen er, vil suksess til syvende og sist være betinget av filmens publikumsappell. Markedsføring kan gjøre mye for å trekke publikum rundt premieren, men jungeltelegrafene vil i stor grad avgjøre hvor raskt besøkstallene faller (King 2002:65).

Det er interessant å merke seg at Nielsen trekker frem at man i det danske markedet ser en "smitteeffekt" av den amerikanske utviklingen på lanseringen av nasjonale filmer (2002:10-13). Det trekkes frem at de amerikanske tilstandene i aller høyeste grad har spredt seg til det danske markedet med kortere levetid for filmene, flere kopier og mer markedsføring. Stigende markedsbudsjetter på amerikansk film sies å ha en spiraleffekt på hele markedet og bidrar til at markedsføring i dag er avgjørende på nesten alle filmer hvis man i det hele tatt skal få publikum i tale. Det har etter hvert utviklet seg et polarisert marked hvor de største filmene tar en stadig større del av billettsalget. Viktigheten av å lykkes i åpningshelgen fremheves også som sentralt for det danske markedet. Administrerende direktør hos Svensk Filmindustri (Danmark), Michael Fleischer, beskriver situasjonene på følgende måte:

Det å markedsføre film blir i økende grad eventmarkedsføring, og når man har den store lommeboken fremme til både outdoor- og TV-reklamer, kan man likeså godt la alle få del i det og sende ut ti kopier ekstra i markedet. Dermed støvsuger man markedet i en kort periode, og det blir en dødsspiral, hvor den ene event avløser den andre. Får man ikke pengene sine tilbake på kort tid, så får man dem slett ikke tilbake, for da kommer det bare en ny event og en ny film og overtar hvor du slapp. Man får ikke lenger en ny sjanse (Nielsen 2002:10, min oversettelse).

Også i St.meld. Nr. 22 fremheves det at disse tendensene gjør seg gjeldene i det norske markedet: "Det er større krav til markedsføring og økende behov for et større antall kopier" (2006-2007:31).

Det må understrekes at amerikansk filmindustri også satser på mindre filmer i tillegg til storfilmene (Schatz 2002:197). Her er det svært viktig at filmene opparbeider seg et positivt rykte hos publikum, og fokuset på massive lanseringskampanjer er noe mindre. Filmene har også ofte et litt annet besøksmønster og bygger seg i større grad opp over tid enn high concept-filmene. Slike produksjoner omtales ofte som "independent", et begrep Holmlund påpeker er "ill-defined and hotly debated" (2005:2), og kan spenne fra filmer som Martin Scorseses storproduksjon *Gangs of New York* (2002) til mindre titler som *Coffee and*

Cigarettes (Jim Jarmusch, 2003). Mange assosierer denne merkelappen med trekk som nyskapende og utfordrende stil og/eller dramaturgi, auteur-begrepet, sosialt engasjement, etc. Men ikke minst må independent-filmene forstås i lys av deres relasjon til det dominerende studiosystemet, nemlig som produksjoner som i større eller mindre grad finansieres, produseres og distribueres uavhengig av de store Hollywood-aktørene (Kleinhans 1998:308). Det dreier seg i større grad om en skala av uavhengighet enn et absolutt motstykke. Og uansett om en film produseres totalt uten tilknytning til de store studioene, må man allikevel forholde seg til disse ved at man kjemper om oppmerksomhet med Hollywoods markedskampanjer (Kleinhans 1998:319).

Den uavhengige filmsektoren og Hollywood ser ut til å ha beveget seg nærmere hverandre i de senere år. Selskaper som Miramax beviste for filmindustrien at det fantes et lukrativt marked for independentfilm med suksesser som Steven Soderberghs *Sex, lies and videotapes* (1989) og Quentin Tarantinos *Pulp Fiction* (1994). De store aktørene så raskt mulighetene: I 1993 kjøpte Disney opp Miramax, og innen 2003 hadde alle de store studioene uavhengige selskaper eller divisjoner (Holmlund 2005:8). Det er interessant at markedsføring ser ut til å ha fått større betydning også for denne typen filmer. Miramax ble nettopp kjent for smart og aggressiv bruk av markedskommunikasjon for å bringe filmene ut til et større publikum. Bruk av kjente skuespillere har også blitt vanlig i de store independent-produksjonene, noe Miramax-produksjonen *Gangs of New York* (Martin Scorsese, 2002) er et godt eksempel på: Her finner vi blant annet Leonardo DiCaprio, Cameron Diaz og Daniel Day-Lewis på rollelisten. Videre har kjente "auteurregissører" blitt en stadig viktigere knagg å henge markedskommunikasjonen på for denne type filmer:

Since the 1970s especially, the auteurist marketing of movies whose titles often proclaims the filmmakers name, such as Michael Cimino's Heavens Gate (1981) or Oliver Stone's Nixon (1995), aim to guarantee a relationship between audience and movie whereby an intentional and authorial agency governs, as a kind of brand-name vision whose aesthetic meanings and values have already been determined. (Corrigan 1998:40)

Langt på vei kan man si at independentfilmen selv har blitt en merkelapp som kan utnyttes i markedsføringsøyemed. Ovenfor ser vi eksempler på dynamikken som eksisterer i forholdet til Hollywood og andre deler av filmindustrien – Hollywood påvirkes av disse, som igjen påvirkes av Hollywood.

Utviklingen beskrevet i dette kapittelet har gjort kontroll over distribusjonsnettverk til en avgjørende maktfaktor. Kristensen fremhever at det i amerikansk (og dansk) filmindustri har

foregått et maktskifte mellom de forskjellige industrielle ledd med en overgang fra produksjons- til distribusjonsstyring (1999:39). Vogel beskriver fordelene ved å kontrollere distribusjonsleddet på følgende måte:

Ownership of entertainment distribution capability is like the ownership of a toll road or a bridge. No matter how good or bad the software product (i.e. movie, record, book, magazine, TV show or whatever) is, it must pass over or cross through a distribution pipeline in order to reach the consumer. And like at any toll road or bridge that cannot be circumvented, the distributor is a local monopolist who can extract a relatively high fee for use of his facility. (i følge Balio 2002:208-209)

På tross av omfattende reorganisering den senere tid kan man fortsatt se tydelige spor av industriens gamle strukturer, fremgangsmåter og mål. De store amerikanske filmselskapene har utviklet seg fra vertikalt integrerte studiosystemer til selv å bli integrerte deler av store mediekonglomerater. Bransjen er mer enn noen gang preget av konkurranse mellom en håndfull private aktører hvor selskapene søker å maksimere avkastning gjennom å tilpasse tilbudet etter publikums ønsker. Markedsføringen og distribusjonsleddet har fått en meget sentral stilling, noe high concept-filmenes betydning illustrerer. Disse tendensene har også ringvirkninger for norsk filmsektor hvor amerikanske filmer stadig har en dominerende posisjon i markedet. Ikke minst er det nærliggende å tenke seg at tendensene beskrevet ovenfor har stor betydning for hvordan filmer markedsføres – også i Norge.

3.2. NORSK FILMSEKTOR

Hensikten med dette delkapittelet er å danne en relevant kontekst for nærmere diskusjon om bransjestrukturens betydning for lansering av norske filmer i oppgavens analysedel. Det er imidlertid viktig å understreke at dette rammeverket igjen påvirkes av aktørenes atferd. Dynamikken beskrives på følgende vis i Ernst & Youngs rapport om støtteordningene for filmproduksjon:

Forenklet kan vi si at en bransjestruktur definerer handlingsrommet og atferden til aktørene, samtidig som resultatene vil påvirke atferden og strukturen i bransjen. I den norske filmbransjen påvirkes struktur, resultater og adferd i stor grad av gjelden reguleringer og støtteordninger (1999:6).

Her understrekes betydningen av offentlig støtteordninger og reguleringer i norsk sammenheng, noe som er et av hovedmomentene jeg tar for meg i dette delkapittelet. Videre ser jeg på bransjestrukturen i form av organisasjon og samhandlingsmønstre. Kinoene er naturligvis viktige for lanseringen, men utformingen av strategien blir i hovedsak ivaretatt av de foregående ledd i verdikjeden og hovedfokus vil derfor være rettet mot produksjons- og distribusjonsleddet.

3.2.1. STØTTEORDNINGER FOR NORSK FILM

3.2.1.1. Omleggingen av støtteordningene i 2001

Norsk film ser ut til å være inne i en periode med positiv utvikling. I St.meld. Nr. 22 heter det:

Norsk film har hatt en svært positiv utvikling de siste årene. Det produseres flere norske filmer årlig. Besøktallene for norske filmer på kino har hatt en markant økning, og publikums holdning til norsk film er langt mer positiv, særlig blant ungdommen (2006-2007:7).

Videre kan man lese at gjennomsnittlig besøk på norske filmer har økt fra i overkant av én million i perioden 1995-2002 til om lag 1,8 millioner i perioden 2003-2006 (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:21). Gjennomsnittlig markedsandel for norske filmer har økt fra 9 % til 15,5 %.

Denne utviklingen må ses i sammenheng med den omfattende omleggingen av filmpolitikken i 2001 som både omfattet tilskuddsordningene og forvaltingsorganene. I 2007 la regjeringen frem St.meld. Nr. 22 (2006-2007) *Veiviseren for det norske filmområdet* hvor det anbefales en videreføring av filmpolitikken og dens virkemidler med visse endringer.

Hovedmålet med omleggingen var økt publikumsoppslutning om norske filmer (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:7-8). Videre ønsket man en klarere ansvarsfordeling mellom staten og bransjen, hvor filmbransjen ble gitt mer frihet og ansvar, og det ble vektlagt at det offentliges rolle i første rekke skal være å fungere som tilrettelegger. En konsekvens av dette var blant annet at det statlige produksjonsselskapet Norsk Film AS ble lagt ned. Man søkte å sikre større kontinuitet og et mer profesjonelt produksjonsmiljø. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom følgende formulering:

Departementet legger videre vekt på tiltak som fremmer kontinuitet og økt aktivitet i produksjonsmiljøene og økt ressursutnyttelse og kostnadseffektivitet i den enkelte filmproduksjon. Det er et mål å øke egenkapitalen og private investeringer og å stimulere til sterkere innsats for prosjektutvikling og markedsføring. (St.prop. Nr. 1, 2000-2001:108)

Man kan altså spore en dreining fra en filmpolitikk som i stor grad har satt filmskaperen og filmens kunstneriske dimensjon i sentrum til en politikk som vektlegger at filmene når ut til et stort publikum og næringsmessige forhold. Det må imidlertid understrekes at begge disse elementene alltid har vært tilstede i filmpolitikken, og at det først og fremst dreier seg om et skifte i hvilke elementer som vektlegges sterkest. Denne dualiteten gjenfinner man også i departementets forslag til mål for filmområdet:

Hovedmålet er et mangfold av film- og tv-produksjoner basert på norsk språk, kultur og samfunnsforhold, som er anerkjent for høy kvalitet, kunstnerisk dristighet og nyskapning, og som utfordrer og når et stort publikum i Norge og internasjonalt (St.meld Nr. 22, 2006-2007:43).

Et viktig element i restruktureringen var opprettelsen av Norsk filmfond i 2001. Fondet er i grove trekk en sammenslåing av de tre enhetene som tidligere tildelte produksjonsstøtte: AV-Fondet, Norsk filminstitutt forvaltningsansvar og Norsk Film A/S (Lunde 2003:42). Filmfondet er underlagt Kultur- og kirkedepartementet, og skal gjennom utøvelsen av *Forskrift om tilskudd til audiovisuelle produksjoner* (2005) bidra til å iverksette målsettingene for filmpolitikken. Departementet vurderer omleggingen som i hovedsak vellykket. Det foreslås imidlertid at Norsk filmfond slås sammen med de to andre statlige forvaltningsorganene som er underlagt Kultur- og kirkedepartementet, Norsk filmutvikling og Norsk filminstitutt, til et nytt norsk filminstitutt i løpet av 2008 (St.meld. Nr 22, 2006-2007:51).¹¹ Som for sammenslåingen av tilskuddsordningene i 2001 er formålet å sikre en helhetlig filmpolitikk der alle oppgavene på filmområdet ses i sammenheng. Det nye filmfondet vil ha utvikling, produksjon, distribusjon og lansering og filmkultur som hovedoppgaver. Jeg vil nå se nærmere på hvordan tilskuddsordningene av relevans for oppgavens problemstilling er utformet med særlig henblikk på lanseringens plass.

3.2.1.2. Utformingen av dagens støtteordninger og lanseringens plass i disse

Et viktig virkemiddel for å øke publikumsoppslutningen om norske filmer og stimulere til større private investeringer var innføringen av produksjonsstøtte etter *markedsvurdering* (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:64). For å motta støtte etter denne ordningen må forventet besøkstall være minimum 100 000 besøkende og egenfinansieringen utgjøre minimum 50 % av filmens godkjente budsjett. Norsk filmfond skal godkjenne anslaget over budsjett og besøkstall, men utover dette skal det ikke gjøres vurderinger av kunstnerisk eller repertoarmessig art. Ordningen er altså i utgangspunktet automatisk, men ettersom det ikke er ubegrensede midler til ordningen må det i prinsippet foretas utvelgelser av Norsk filmfond i enkelte tildelingsrunder. Her vil forventet besøk og sammensetning av egenfinansiering være sentrale kriterier. Det skal legges ved dokumentasjon om prosjektet i søknaden, deriblant markedsstrategi, avtale med distributør og distributørens anslag for forventet kinobesøk.¹² På denne måten stiller støtteordningene direkte krav til lanseringen allerede ved prosjektstart. Det er også interessant at distributøren trekkes inn ved prosjektstart gjennom kravene for tildeling av støtte, noe som kan fremme større fokus på lanseringen fra et tidligere tidspunkt. Det er

¹¹ Denne sammenslåingen er nå iverksatt, og Norsk filminstitutt har vært operativt fra 01.04.08.

¹² "Forskrift om tilskudd til audiovisuelle produksjoner" (2005:8), *Norsk filmfond* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmfondet.no/documents/forskrifter.doc> [Hentet 15.09.07]

imidlertid verdt å merke seg at departementet gir uttrykk for at man må ha økt fokus på dette i fremtiden: ”*Departementet mener videre at markedsførings- og lanseringsarbeidet må målrettes bedre, og at strategier for dette må komme inn på et tidligere stadium. Dette bør være en del av vurderinger av filmer allerede ved tildeling av tilskudd*” (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:75).

Videre kan støtte etter markedsvurdering ha indirekte betydning for lanseringens rolle ved at man stimulerer til produksjon av en type filmer hvor markedsmessige forhold og markedsføringsstrategi naturlig har en strategisk og integrert plass i prosjektet gjennom sterkt fokus på høye besøkstall. Dette kan igjen bidra til å gi distributørleddet en mer sentral funksjon, og ikke minst kan filmer med stort publikums- og inntekspotensial føre til større interesse fra distributørene til å engasjere seg i norske filmer.

Billettstøtten, som ble innført i 1955, er videreført i støtteordningene. Dette er en etterhåndsstøtte som også skal stimulere til produksjon av filmer med et stort publikumspotensial og private investeringer. Ordningene er automatisk, og midlene utbetales på grunnlag av filmens omsetning på kino (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:65).¹³ Billettstøtten og støtte etter markedsvurdering kan sies å representere eksempler på støtteordninger som er utformer i tråd med prinsippet om å gi bransjen mest mulig ansvar.

Den selektive ordningen med **produksjonstilskudd gjennom konsulentvurdering** ble også opprettholdt ved omleggingen, og her er målet å sikre et bredt tilbud av filmer innen ulike sjangere og til ulike målgrupper (St.meld. Nr. 22, 2006-200:63). Her vurderer én av tre konsulenter i Norsk filmfond søknadene ut fra kunstneriske, produksjonsmessige, økonomiske, tekniske og markedsmessige kriterier før styret i filmfondet beslutter hvilke prosjekter som får støtte. Også her skal markedsstrategi og intensjonsavtale om distribusjon vedlegges,¹⁴ men det er nærliggende å tenke seg at dette aspektet vektlegges noe mindre her enn for støtte etter markedsvurdering. I tillegg kreves det at egenfinansiering utgjør 25 % av budsjettet. Her ser man hvordan støtteordningene forsøker å balansere målsetningene om høy publikumsoppslutning og kunstneriske aspekter. Videre er ordningen et eksempel på hvordan

13 Billettstøtten utgjør 55 % av billettprisen eks moms, 100 % for barnefilmer. Støtten opphører når produsentens inntekter tilsvarer godkjent egenkapital pluss et påslag på 20 % til administrasjonskostnader

14 “Forskrift om tilskudd til audiovisuelle produksjoner” (2005:4), *Norsk filmfond* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmfondet.no/documents/forskrifter.doc> [Hentet 15.09.07]

man gjennom konsulentenes vurderinger og oppfølging av prosjektet utøver en sterkere styring av prosjektene enn ved billettstøtte og støtte etter markedsvurdering. I spillefilmkonsulentenes stillingsinstruks står det blant annet at disse skal fungere som ”konsulent og diskusjonspartner”.¹⁵

Lanseringen har fått en direkte plass i støtteordningene gjennom at **tilskudd til lansering** har blitt skilt ut som eget tilskudd og behandles uavhengig av produksjonsstøtten (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:65). Dette må kunne sies å representere en vektlegging av lanseringen innenfor støtteordningene ved at området sikres øremerkede midler. Det må imidlertid nevnes at lanseringstilskuddet utgjør en relativ liten utgiftspost: Tilskuddet har i gjennomsnitt utgjort 0,8 millioner kr per langfilm de siste årene, eller nærmere bestemt 6 % av midlene som forvaltes av filmfondet i 2006 (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:62-65). Det er i denne sammenheng verdt å merke seg at en av departementets konklusjoner om tilskuddsordningene til filmproduksjon er at lanseringen må styrkes (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:80).

Lanseringsstøtten kan beskrives som en automatisk ”trappetrinnsmodell” hvor det tildeles tilskudd etter fastlagte satser basert på lanseringsbudsjettets størrelse. Det stilles få krav utover at produsenten må stille med minimum 50 % egenfinansiering og at det skal legges ved en markedsstrategi.¹⁶ Støtten utbetales til produsenten, noe som gir denne funksjonen betydelig makt. Det er interessant se på Danmarks utforming av lanseringsstøtten ettersom denne representerer en motsats til den norske hva gjelder omfanget av krav og oppfølging: Her skal søknad om lanseringsstøtte vedlegges når man søker om midler til produksjonsstøtte, og det skal utarbeides en foreløpig lanseringsplan.¹⁷ Lanseringsplanen skal baseres på det Dansk Filminstituts (DFI) mal, et åtte siders dokument hvor spesifiserte aspekter ved lanseringsopplegget skal gjøres rede for.¹⁸ Her må også distributøren komme med vurderinger av prosjektet. Punktene som skal behandles, er bygget på sentrale elementer fra

¹⁵ “Stillingsinstruks filmkonsulenter” (2006:1), *Norsk filmfond* [Online], Tilgjengelig fra http://www.filmfondet.no/Desktop/Modules/Template022/BinaryFileCache/Template022_5__5039.pdf [Hentet 11. 09.07]

¹⁶ “Tilskudd til lansering” (2005), *Norsk filmfond* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmfondet.no/icm.aspx?PageId=553> [Hentet 13.09.07]

¹⁷ “Vilkår for støtte til lancering og kopifremstilling af danske film” (2004), *Det Danske Filminstitut* [Online], Tilgjengelig fra http://www.dfi.dk/filmstoette/Spillefilm/stoetteordninger/danskbiograflancering/lancering_og_kopifremstilling.htm [Hentet 13.09.07]

¹⁸ Skjemaet kan lastes ned fra *Det Danske Filminstitut*; <http://www.dfi.dk/filmstoette/Spillefilm/skemaer/Lanceringsplan/Lanceringsplan.htm> [hentet 13.09.07]

markedsføringsteorien med fokus på målgrupper, posisjonering, markedskommunikasjonsstrategi, analyse av filmens styrker og svakheter, etc. Videre krever DFI at det holdes obligatoriske møter mellom instituttet, produsent og distributør for å diskutere strategi, materiale, etc. DFI involverer seg altså direkte i lanseringen gjennom å ta del i strategidiskusjonene. I tillegg skal produsenten sende inn en evaluering av lanseringen, og etter premieren avholdes det et evalueringsmøte. Et annet viktig trekk ved den danske ordningen er at man tar endelig beslutning om tildeling av tilskudd *etter* en vurdering av den ferdige filmen og kampanjeelementene. Dette gir en betydelig mulighet til å tilpasse støtten i forhold til forventet besøkstall basert på det ferdige produktet, og ikke minst kan vissheten om at man ikke er garantert penger legge press på produsenten og distributøren til å leve opp til en viss standard. Videre kan det gi DFI større gjennomslagskraft i diskusjoner. Her ser man altså en ordning hvor krav i forbindelse med støttetildeling aktivt brukes som styringsredskap. Det er også interessant at Gaustad i en rapport til Norsk filmfond anbefaler at man gjør en endelig tildeling av lanseringsmidler etter at filmen er ferdigstilt (2003:33).

Sammenliknet med Danmark brukes lanseringstilskuddet i Norge i liten grad som styringsverktøy i form av krav til kvaliteten på lanseringskampanjen. Dette må ses i sammenheng med det grunnleggende prinsippet om at bransjen selv skal være ansvarlig for resultatene, og at det offentlige i størst mulig grad skal fungere som en tilrettelegger. Vi har imidlertid sett at man i konsulentordningen finner det legitimt å ha en sterkere grad av kvalitative vurderinger og tettere oppfølging av prosjektet. Det påpekes imidlertid i St.meld. Nr. 22 at

En konsulentordning innebærer at det i noen grad må foretas kunstneriske vurderinger fra Norsk filmfonds side. Departementet understreker at slike vurderinger må gjøres med varsomhet, slik at ikke staten direkte eller indirekte får en rolle som filmprodusent (2006-2007:76).

Departementet konkluderer med at ordningen er et viktig virkemiddel og bør videreføres. Dermed må man kunne trekke konklusjonen om at dette ikke oppfattes som et uforholdsmessig inngrep, noe som gjør det nærliggende å spørre seg om dette også kunne ha fungert som et virkemiddel i forbindelse med støtte etter markedsvurdering eller lanseringstilskuddet. Her er det interessant å merke seg at departementet gir uttrykk for at det bør bygges opp rådgivende kompetanse i virkemiddelapparatet innenfor lansering, men det spesifiseres ikke nærmere hva dette vil innebære (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:80).

Det må også nevnes at FILM&KINO gir kopistøtte til norske filmer. FILM&KINO er en kombinasjon av medlemsorganisasjon for norske kommuner og en bransjeorganisasjon for kino- og videobransjen.¹⁹ En av hovedoppgavene er å yte støtte til distribusjon og lansering av film. Midlene kommer fra Norsk kino- og filmfond (NKFF), som finansieres av en avgift på omsetning av film. Tilskuddet er en garantiordning hvor alle norske kinofilmer som distribueres i mer enn 25 kopier automatisk innvilges en garanti på kr.130.000.²⁰ Selv om støtten på mange måte kan betraktes som et tiltak rettet mot kinoledet, f.eks. ved at flere kopier gir mindre kinoer tilgang til filmene på et tidlig tidspunkt og dermed kan nyte godt av den nasjonale markedskommunikasjonskampanjen, blir den kanalisert gjennom produksjonsledet.

I 2002 ble det innført *tilskudd til produksjonsselskaper* som forvaltes av Norsk filmfond. Målet er å styrke bransjen gjennom å bygge opp stabile filmproduksjonsmiljøer med høy kompetanse og evne til å handle langsiktig.²¹ Ordningen vil kunne ha indirekte betydning for lanseringen ved at dette er ett av elementene som kan styrkes gjennom en helhetlig profesjonalisering av bransjen. Det kan gis tilskudd til utvikling av forretningsvirksomhet eller pakkefinansiering til utvikling av flere filmprosjekter parallelt. En av fordelene til de amerikanske filmstudioene er nettopp deres evne til å takle flopper i filmmarkedet gjennom finansielle muskler til å opprettholde en stor portefølje av filmer (jfr. s. 20). I den norske bransjen hvor produksjonsselskapene som regel har færre enn én film i året, blir man mer sårbar for utfallet av den enkelte produksjon. Da kan det være vanskelig å opprettholde kontinuitet i utvikling og produksjon av filmer, noe som svekker muligheten til langsiktig tenkning og kompetansebygging. Den direkte produsentstøtten er et virkemiddel for å redusere produsentenes risiko ved å gi dem mulighet til å utvikle flere prosjekter. Ordningen er nå lagt om til ren pakkefinansiering, og det foreslås videre at den utvides til å gjelde produksjon hvor utvalgte produksjonsselskap får anledning til å produsere tre langfilmer i løpet av en periode (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:78). Målet er å bidra til at produksjonsselskapene kan satse mer langsiktig på utvikling, ytterligere profesjonalisering og

¹⁹ "Hva er FILM&KINO?", *FILM&KINO* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmweb.no/filmogkino/om/article54040.ece> [Hentet 15.09.07]

²⁰ "Filmstøtte", *FILM&KINO* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmweb.no/filmogkino/stotteordninger/article54256.ece> [Hentet 15.09.07]

²¹ "Forskrift om tilskudd til produksjonsselskaper" (2002), Norsk filmfond [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmfondet.no/icm.aspx?PageId=595> [Hentet 15.09.07]

styrking av produsentleddet og at produsenten får større repertoaransvar. I tillegg skal en slik ordning bidra til en konsolidering i produsentmiljøet.

Dagens støtteordninger kan altså sies å ivareta tre hovedfunksjoner i forbindelse med lansering av norske filmer: Tilskuddgiver av øremerket midler til feltet, fastsettelse av direkte krav i forbindelse med støttetildeling og indirekte premissleverandør gjennom utformingen av tilskuddsformene med utgangspunkt i de overordnede filmpolitiske målene. Disse aspektene vil danne utgangspunkt for nærmere undersøkelser i kapittel 4.

3.2.2. ORGANISASJONSMESSIGE FORHOLD OG SAMHANDLINGSMØNSTRE I NORSK FILMBRANSJE

3.2.2.1. Organisasjonsmessige forhold

Gaustad trekker frem likheten mellom den norske filmproduksjonssektoren og de fleste andre europeiske land (2003:18). Et vesentlig kjennetegn ved disse er at man har flere små produksjonsselskap, de fleste med en eller to fast ansatte, som forsøker å produsere én film i alle fall annet hvert år. Også i St.meld. Nr. 22 trekkes det frem at *”Det anses som et generelt problem innen europeisk film at produksjonsselskapene er for små og sårbare”* (2006-2007:29). Dette fordi filmproduksjon er en komplisert prosess som krever mange ulike typer kompetanse i selskapene og fordi større selskaper er mindre sårbare for enkeltfilmers resultater. Selv om man kan se en viss tendens til konsolidering og kontinuitet, er det et klart trekk ved norsk filmbransje at små selskaper dominerer i produksjonsleddet (St.meld. Nr. 22 2006-2007:28). Et av målene med omleggingen i 2001 var å bygge opp et mer stabilt produksjonsmiljø med kompetanse og ressurser til å handle langsiktig, og det gis i St.meld. Nr. 22 uttrykk for at det er ønskelig med større selskaper og konsolidering (2006-2007:29).

Innenfor distribusjonssektoren er imidlertid selskapene større og preget av mer kontinuitet. Her ser man også en relativt sterk markedskonsentrasjon hvor fem-seks selskaper står for 80 % av markedet for distribusjon av kinofilm, hvorav heleide amerikanske datterselskaper har en markedsandel på ca 50 % (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:29-30).

Det norske kinoledet kjennetegnes av et særnorsk fenomen, nemlig det kommunale kinosystemet. Bakgrunnen for dette finner man i Kinoloven av 1913 hvor stortinget vedtok å innføre en kommunal bevillingsordning for kinodrift. I årene som fulgte valgte norske kommuner i stor grad å ta over kinodriften selv. Rundt 1925 var de fleste av landets kinoer kommunale, mens distribusjon og produksjon var overlatt til private aktører (Iversen

1998:106). Selv om man de siste årene har sett en framvekst av privat kinodrift, er fremdeles 80 % av kinobesøket på kommunale kinoer (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:30). Sektoren styres altså i høy grad av kommunale beslutninger.

3.2.2.2. Samhandlingsmønstre

Den norske filmbransjen er preget av aktører som stort sett har sin aktivitet begrenset til ett ledd i verdikjeden. I andre land, som f.eks. Danmark og Sverige, er det vanlig at selskaper er vertikalt integrert ved at de håndterer aktiviteter i hele verdikjeden, altså produksjon, distribusjon og visning (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:25-26). Kommunal kinodrift var en faktor som bidro til å bryte sirkelen av inntekter fra distribusjon og visning til produksjon i norsk filmsektor. Resultatet ble en filmindustri med en struktur som i begrenset grad sørget for tilbakeføring av kapital til produksjonsleddet ettersom kinoinntektene i stor grad ble brukt til andre kommunale oppgaver. På denne måten utviklet norsk filmsektor seg i forskjellig retning fra andre land (Bastiansen og Dahl 2003:206).

Det må imidlertid understrekes at det offentlige tilførte filmbransjen midler til produksjon gjennom opprettelsen av Norsk Film i 1932 og i form av ulike støttetiltak. Kommunale Kinematografers Landsforbund (KKL) finansierte også fire filmer i årene 1920-23 gjennom Kommunenes Filmcentral (KF), et kommunalt utleiebyrå opprettet i 1919 (Dahl 1996:74-75). I et system hvor filmproduksjon i stor grad finansieres av offentlige midler, vil imidlertid ikke markedsvurderinger nødvendigvis være avgjørende for hvilke filmer som produseres. Det kan være nærliggende å tenke seg at produksjons- og distribusjonsleddet har mindre sammenfallende interesser i en slik struktur enn i mer integrerte filmindustrier, noe som igjen kan påvirke samarbeidsformen.

I Ernst & Youngs rapport beskrives nettopp bransjestrukturen som preget av svak vertikal og horisontal integrasjon (1999:18). Det fremheves blant annet at norske distributører har vist liten interesse for å produsere filmer og sjelden investerer egenkapital i produksjonene. Tatt i betraktning den lave publikumsoppslutningen norske filmer hadde på 90-tallet, kan det synes naturlig at private aktører ikke oppfattet dette som en attraktiv mulighet. Rapporten beskriver videre at den begrensede integrasjonene gjør at den norske filmbransjen kan forstås som et dynamisk nettverk av selvstendige aktører som deltar i prosjektutvikling, produksjon og distribusjon av filmer. Dette nettverket sies å kjennetegnes av at aktørene går inn og ut av mer eller mindre etablerte samarbeidsmønstre med varierende form og relasjoner. Det kan

imidlertid se ut til at man i dag står ovenfor en økende grad av integrasjon i det norske filmmarkedet. Det er riktignok kun SF Norge (eid av Bonnier) og Nordisk Film (eid av Egmont) som har aktiviteter innen hele verdikjeden (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:26), men distribusjonsselskap som Sandrew Metronome (eid av Schibsted) og Scanbox har etablert tette bånd til produksjonsselskap i form av rammeavtaler.²² Dette må ses i lys av filmpolitikkenes mål om å øke privat investering i filmproduksjon, og det er nærliggende å tenke seg at distribusjonsleddet vil være en naturlig samarbeidspartner i denne forbindelse. Videre kan man tenke seg at økt fokus på publikumsoppslutning har bidratt til at norske filmer har blitt mer attraktive investeringsobjekter i distributørens øyne. Distributørene bidro i gjennomsnitt med 19 % av norske films egenfinansiering²³ i perioden 2001 til 2006, noe som gjør dem til den nest største bidragsyteren i denne sammenheng (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:37).

Et annet aspekt som kan ha betydning for relasjonen mellom produsent og distributør, er at det allerede eksisterer markedsføringskonsepter for amerikanske filmer som lanseres i Norge (Gaustad 2003:15-18). Filmene har vært igjennom en prosess hvor det er utarbeidet en strategi og virkemidler for å iverksette denne, og deler av den strategiske markedsføringsjobben er dermed allerede utført når et norsk byrå lanserer en amerikansk tittel. En konsekvens av dette kan være at distributørene opparbeider seg lite erfaring med slikt arbeid, og at kompetanseutvikling svekkes. Dette vil igjen kunne ha konsekvenser for distributørens arbeid med norske filmer. Gaustad fremhever at man i norsk filmsektor kan se en fordeling av ansvarsområder som er ulikt hvordan denne funksjonen vanligvis plasseres, og at man i mange tilfeller kan argumentere for at markedsføringsfunksjonen i større grad ligger hos produsent enn distributør. Gaustad påpeker at dette kan medvirke til at byråene engasjerer seg forholdsvis lite i norske filmer de distribuerer, og at samordningen mellom produsentenes markedsføringsarbeid og byråets distribusjonsarbeid kan bli svakere enn den burde være. Videre påpeker han at distributørens arbeid med utenlandske filmer sannsynligvis vil gi synergieffekter hvis dette leddet fikk større ansvar for markedsføringen av norske filmer. Et viktig poeng i denne forbindelse er at mens en produsent arbeider med et lite antall prosjekter

²² Begrepet referer til en samarbeidsform hvor distributører og produsenter inngår en avtale som gir distributøren førsterett, eller en slags opsjon, til å ta stilling til om de ønsker rettighetene til produsentens prosjekter.

²³ "Egenfinansiering er betegnelsen på den delen av finansieringen som ikke er offentlig støtte" (St.meld. Nr. 22, (2006-2007:36)).

som følges over flere år, jobber distributøren med markedsføring som spesialfelt på et stort antall filmer.

Ovenfor har vi sett at den norske filmbransjen tradisjonelt har vært preget av små aktører i produsentleddet og liten grad av vertikal integrasjon på tvers av verdikjeden. Man kan imidlertid ane konturene av at særlig produksjons- og distribusjonsleddet knyttes tettere sammen. Hvorvidt disse tendensene kan sies å være fremtredende og hvilken betydning dette eventuelt kan tenkes å ha for lanseringen av norske filmer, vil være interessante momenter å se nærmere på i analysen. Dette må også ses i sammenheng med endringene i støtteordningene som har funnet sted. Først tar jeg imidlertid for meg særtrekk ved filmens verdikjede og markedsføringens betydning for filmsektoren.

3.3. SÆRTREKK VED FILMENS VERDIKJEDE

Formålet med dette delkapittelet er å kaste lys over hvorfor lanseringsfasen er av sentral betydning i filmsektoren. Houcken påpeker at filmens status som et prototypisk prosjekt, og den store risikoen og usikkerheten dette fører med seg, er sentrale aspekter ved filmen som økonomisk produkt (1999:62-68). Film som økonomisk fenomen beskrives på følgende måte: *”The commercial feature film is a complex prototype project, which generates a package of rights whose multiple exploitation value is subject to a largely random demand due to quality uncertainties”* (Squire 1992 i følge Houcken 1999:62). Denne definisjonen peker på at en films unike karakter alltid vil medføre stor usikkerhet om hvordan den vil bli mottatt av publikum. Filmens prototypiske karakter gjør at publikum må ta en avgjørelse om hvilken film de ønsker å bruke pengene sine på *før* de kan bedømme produktets kvalitet, noe som gjør at *forventninger* blir avgjørende for valget. Lanseringen har i denne forbindelse en sentral funksjon idet den kan fungerer som en ”risikominimerer” ved å sikre kjennskap og forventning i forkant, men etter premieren er publikums respons og jungeltelegrafen avgjørende for filmens videre skjebne: Markedskampanjer kan fungere som en faktor for å minske, men ikke eliminere, risiko ved å skape en sterk forventning blant publikum rundt filmens premiere. I dagens marked er det nærliggende å tenke seg at en lanseringskampanje av et visst omfang rett og slett er en nødvendig forutsetning for å lykkes. Lanseringskampanjen kan sies å være en billett inn i markedet – den garanterer ikke suksess, men uten blir filmen usynlig i all kommunikasjonsstøyen.

Filmens unike karakter gjør den til et *engangsprodukt* eller en *engangshendelse* både for bransjeaktører (som kun produserer/distribuerer filmen én gang) og publikum (som i de fleste tilfeller kun ser samme film én gang), noe som gir filmen en relativt kort levetid (Kristensen 1999:42).²⁴ Filmen skal derfor selges raskt og samtidig til alle ønskede publikumssegmenter, noe som gjør en vellykket lansering essensielt. Suksess i åpningsuken er dessuten avgjørende for kinoledets videre behandling av filmen: Er besøkstallene dårlig blir den raskt flyttet ned i mindre saler eller tatt av programmet. Man kan altså ikke her som for andre produkttyper bygge opp et image eller en suksess over tid eller rette opp eventuelle feil gjennom et strategiskifte eller relansering. Filmbransjen kan altså sies å være preget av en ”vinn-eller-forsvinn-logikk”.

Joint product og *multiplikativ produksjonsfunksjon* er to begreper som også kan bidra til å illustrere betydningen av lanseringen i filmsammenheng. Gaustad forklarer begrepet ”joint products” på følgende måte:

When two or more companies or business entities located at different levels in a products' value-added chain collaborate to create joint products, their success - and thus the joint value of their inputs and efforts - is dependent on the crucial transactions between the parties. The structure within which these transactions are organized may play a significant part in the success or failure of any media and entertainment product's performance (2002:10).

En slik ”joint value-relasjon”, hvor hver part i samarbeidet er avhengig av den andre i betydelig grad, sies å eksistere mellom produsent og distributør i filmsektoren (Gaustad 2002:11). Her har man kritiske transaksjoner mellom partene hvor verdien av hver parts resultat er sterkt avhengig av det samlede produktets totale verdi. Produktet som ferdigstilles i produksjonsleddet er den første filmkopien, mens distribusjonsleddets funksjon er å legge til markedskommunikasjon og distribusjon (Gaustad 2002:11-12): Det kumulative produktet, som er resultatet av selve filmen og distribusjonsarbeidet, kan beskrives som filmens ”image”. Dette referer til hvilken forhåndsoppfatning publikum har av filmen. Imaget er basert på både produksjonselementer som skuespillere, regissør, historien, etc og distribusjonselementer som markedskampanjen, antall kopier filmen settes opp i, etc. I visningssektoren presenteres filmen for publikum. Produktet som presenteres i denne fasen er *filmopplevelsen*, det publikum rent faktisk konsumerer. Gaustad fremhever imidlertid betydningen av produktet som kommer ut av produksjons- og distribusjonssektoren ettersom investeringer foretatt her i

²⁴ Det må understrekes at det er variasjoner i ulike filmtypers livssyklus, f.eks. kan mindre ”kvalitetsfilmene” i større grad bygge seg opp over tid enn mainstreamfilmene.

stor grad er knyttet til den enkelte film, altså transaksjonsspesifikke. F.eks. er store deler av lanseringskostnadene, som reklameplass, kopier, etc, knyttet til den enkelte film og kan ikke brukes til andre prosjekter. Investeringer i kinoledet, som teknisk utstyr, stoler, etc, vil imidlertid komme alle filmene som vises til gode, og disse er derfor ikke transaksjonsspesifikke. Slike forhold representerer dermed heller ikke et konkurransefortrinn eller en ulempe for den enkelte film. Det må imidlertid understrekes at filmenes vilkår i kinoledet vil kunne variere. Salenes fasiliteter er et moment som kan differensiere filmopplevelsen, det er f.eks. nærliggende å tenke seg at en film som settes opp i storsalen på Colosseum har et konkurransefortrinn i forhold til en film som spilles i en liten sal. Dessuten kan en film vies varierende grad av plass og oppmerksomhet i kinoledets markedsføringskanaler (nettsider, lokaler, etc). Disse forholdene henger imidlertid ofte sammen med hvilket bilde som er dannet av filmen og dens markedskampanje ovenfor kinoledets beslutningstagere. Det samlede produktet fra produksjons- og distribusjonsleddet kan altså være avgjørende for hvilke vilkår filmen får i visningsleddet.

Viktigheten av lanseringsfasen kan videre understrekes gjennom begrepet ”multiplikativ produksjonsfunksjon” som sies å kjennetegne kreative produkter (Caves 2000 i følge Gaustad 2002:15-16). Det sentrale poenget er at de ulike elementene er så avhengig av hverandre at dersom et element ikke er tilstede eller svikter fullstendig, vil også innsatsen i det andre leddet miste sin verdi.²⁵ Man kan f.eks. ikke kompensere for en dårlig film ved å pøse ut lanseringsmidler. Videre vil det heller ikke gi resultater å bruke alle ressursene på å lage en bedre film dersom dette fører til at lanseringen ikke holder et minimumsnivå. Kort sagt må alle funksjoner fungere tilfredsstillende for at man skal kunne oppnå et godt resultat. Multiplikativ produksjonsfunksjon sies nettopp å kjennetegne relasjonen mellom produksjons- og distribusjonssektoren:

This implies that if either producer or distributor only preforms close to a minimum threshold level, the value of the joint product would be marginal even if the other party's preformance and input should be considerable. A large number multiplied by zero is still zero (Gaustad 2002:16).

Momentene ovenfor vil nødvendigvis påvirke hvordan samarbeidet mellom produksjons- og distribusjonsleddet organiseres. Et sentralt trekk ved filmsektoren er som vi har sett en

25 Gaustad påpeker imidlertid at investeringer i produksjon og distribusjon til en viss grad er utskiftbare, f.eks. ved at investeringer i stjernesksespillere i produksjonsfasen kan lette behovet for nivået på markedskommunikasjonstiltak i distribusjonsfasen (2002:14-15).

betydelige grad av risiko. Videre er det knyttet relativt store transaksjonsspesifikke kostnader til samarbeidet mellom distributør og produsent. Gaustad fremhever at transaksjonsspesifikke investeringer, kombinert med høy grad av risiko og usikkerhet, ofte gir et insentiv til å styre transaksjoner gjennom vertikalt integrerte eller semi-integrerte strukturer ettersom dette gir bedre kontrollmuligheter over det samlede produktet (2002:12-17). På den andre siden er frekvensen av transaksjoner mellom produsent og distributør ofte lav, noe som kan tale imot en integrert struktur (selv om frekvens må ses i forhold til transaksjonens størrelse). Det vil derfor være mer sannsynlig at en produsent med mange produksjoner vil operere innenfor mer integrerte produksjons-/distribusjonsstrukturer.

Ettersom sluttproduktet i filmbransjen er avhengig av den samlede innsatsen som legges ned i produksjons- og distribusjonsleddet, blir samarbeidet mellom disse aktørene særlig viktig for kreative produkter (Gaustad 2003:13). Generelt vil derfor integrerte samarbeidsformer legge bedre til rette for å optimalisere den samlede verdiskapningen enn markedsbaserte transaksjoner. Markedsbaserte løsninger er prosjekter hvor produsenten gjennomfører produksjonen alene, viser resultatet til ulike distributører, tar det beste tilbudet og deretter overlater lanseringen til distributøren. Den integrerte løsningens fortrinn er særlig at det legges opp til et tettere samarbeid mellom produsent og distributør. For det første starter samarbeidet tidlig, noe som gjør at distributøren får god tid til å bli kjent med filmen og blir i bedre stand til å utforme en gjennomarbeidet markedsføringsstrategi tilpasset filmen. Distributøren får også mulighet til å tilføre spisskompetanse og komme med innspill til produsenten på et tidlig tidspunkt, noe som kan bevisstgjøre vedkommende hvilke konsekvenser ulike valg har utifra et markedsperspektiv.

Gaustad fremhever videre at distributøren bør ha en reell innsats som står på spill dersom filmen mislykkes, for at de integrerte løsningene skal fungere tilfredsstillende (2003:14). Hvis denne risikokapitalen ikke er tilstede, har det mindre betydning for distributøren hvor godt resultatet blir. Her må det imidlertid skytes inn at selv om en aktør har sterkere interesser desto mer av egne midler som står på spill, er det ikke dermed sagt at man ikke har en egeninteresse av et godt resultat uten risikoinvesteringer: Desto bedre filmen spiller, desto mer filmleie vil distributøren sitte igjen med. Ettersom mange norske filmer har vist seg å være publikumssuksesser de siste årene, er det nærliggende å tenke seg at distributørene øyner mulighet for god inntjening og på denne måten har en sterk egeninteresse knyttet til resultatet på tross av at de ikke står i fare for å tape store summer.

På bakgrunn av momentene ovenfor er det naturlig å spørre seg om samarbeidsformen mellom produsent og distributør representerer en vesentlig faktor for å lykkes med lansering av norske filmer, noe som blir gjenstand for nærmere undersøkelser i kapittel 5.1. Først vil jeg imidlertid se nærmere på sentrale aspekter innen markedsføringsteorien og hvilken relevans denne har for filmen som produkt.

3.4. MARKEDSFØRINGENS RELEVANS FOR FILMSEKTOREN

Jeg vil i dette delkapittelet se nærmere på sentrale elementer innen markedsføring (jfr. s. 8), og ettersom filmen har spesielle produktegenskaper er det nødvendig å belyse feltets relevans for denne sektoren. Senere i oppgaven blir det interessant å undersøke hvorvidt sentrale prinsipper og begreper innen markedsføring har fått fotfeste i lanseringen av norsk film, og ikke minst om aktørene har en strategisk tilnærming til feltet.

3.4.1. FILM SOM PRODUKT

Målgrupper²⁶ er et svært sentralt begrep innen markedsføringsteorien. Begrepet peker på at dagens forbrukere ikke er en homogen masse, men har forskjellige behov og preferanser (Helgesen 2004:112-113). Det er derfor viktig å tilby særegne varianter til segmenter av kjøpere med ulike preferanser mht. produktegenskaper, pris, etc. Markedssegmenter er grupper av individer som har relativt like karakteristika på enkelte områder, og man kan f.eks. bruke geografiske eller demografiske variabler for å identifisere interessante målgrupper. Med en slik tilnærming kan man i større grad tilby produkter som oppleves som relevante og verdifulle for den enkelte gruppe, samt at markedskommunikasjonen kan effektiviseres ved at man slipper å gå bredt ut i et forsøk på å nå alle. Innen markedsføring er det altså en sentral oppgave å identifisere interessante målgrupper for bestemte produkter for deretter å utvikle og introdusere produktvarianter tilpasset denne. Kotler beskriver hvordan hensynet til produktutvikling et betinget av forhold i markedet:

Når en bedrift har segmentert markedet, valgt ut sine målgrupper og funnet ut av hva de trenger, og så har bestemt seg for hvordan den ønsker å posisjonere seg i markedet, er den klar til å utvikle og lansere tilsvarende nye produkter. Markedsavdelingen bør delta sammen med andre avdelinger på alle stadiene av produktutviklingen (2005:318).

²⁶ Det må understrekes at målgruppen vil være et viktig utgangspunkt for markedsføringsmiksen i sin helhet, og ikke kun i produktsammenheng.

I markedsføringsteori vil altså en gitt målgruppes preferanser være styrende for produktets egenskaper. I filmsammenheng kan imidlertid en slik tilnærming være kontroversiell fordi film ofte betraktes som et viktig kulturobjekt. I dette perspektivet kan det anses som problematisk at markedsføringsteori springer ut av et økonomisk perspektiv med inntjening og lønnsomhet som naturlige målsetninger. Mange filmskapere har nettopp kritisert den kommersielt orienterte amerikanske filmindustrien for at man behandler verket som et masseprodukt eller vare som reduser filmkunstens særegne verdi (Kristensen 1999:41-42). Et sentralt trekk ved auteurteorien er f.eks. at filmen skal representerer filmskaperens personlige stemme og kunstneriske visjoner. Vi kan altså ane en debatt om filmens status med røtter tilbake til Adornos og Horkenheims kritikk av kulturindustrien. Jeg vil ikke gå inn i en debatt om dette aspektet, det interessante i denne sammenheng er at markedsføringens prinsipper ser ut til å ha ulik grad av relevans på filmområdet alt ettersom hvilken målsetning som ligger til grunn for å produsere filmen. Kotler åpner for at målet med markedsføring ikke nødvendigvis må være å generere profitt: *”Slutt målet for markedsføringsbegrepet er å bidra til at virksomheten oppnår de mål den har satt seg”* (2005:24). Han presiserer at for en privat bedrift vil hovedmålet være fortjeneste, men at f.eks. veldedige organisasjoner vil ha andre primære målsetninger. I vår sammenheng kan man ha et mål om å produsere en smal film som ikke vil lønne seg økonomisk, men som anses betydningsfull fordi man ønsker å gi en spesiell gruppe et tilbud. Dermed kan man hevde at målgruppens preferanser også her står i sentrum for utformingen av filmen. En slik tenkning kan imidlertid betraktes som problematisk dersom man legger til grunn verdier fra auteurteorien hvor filmskaperens visjoner betraktes som sentralt i utformingen av verket. Man kan imidlertid tenke seg at de produktegenskaper som appellerer til målgruppen for slike filmer nettopp er at filmen skapes ut fra en kunstnerisk visjon. Dermed kan man hevde at det faktisk er i tråd med markedsføringens prinsipper å ikke underlegge utviklingen av slike filmer en målgruppetenkning fordi dette er hva denne målgruppen oppfatter som attraktivt.

For at prinsipper fra markedsføringsteorien skal ha relevans for utforming av filmen som produkt i norsk sammenheng, må den altså ses i lys av sentrale målsetninger for filmpolitikken. Ettersom aktørene i filmsektoren er avhengig av statlige tilskudd for å utøve sin virksomhet, vil målene som danner utgangspunkt for forskriftene danne et rammeverk for produktets utforming. Her må det påpekes at ettersom alle filmer som mottar offentlig støtte er tiltenkt å nå et publikum, kan man ikke unngå å foreta visse markedsoverveielser. Det

sentrale poenget er at markedsføringens rolle i produktutformingen har varierende grad av relevans på filmområdet og må ses i sammenheng med hvilken type film man søker å produsere. Dette må imidlertid ikke forstås som en svart-hvitt situasjon hvor man enten slavisk underkaster filmen tanker om hva målgruppen ønsker seg *eller* lager filmer som kun er et resultat av en filmskapers personlige visjoner: Man kan godt ha markedsorienterte filmer hvor kunstneriske avveininger i høyeste grad er tilstede eller mer kunstnerisk orienterte filmer hvor man gjør visse grep for å tilpasse seg målgruppen.

Et forhold som kan gjøre det vanskelig å skille avveininger om målgrupper fra utformingen av filmen, er at lanserings- og produksjonsfasen som regel ikke er klart atskilte. Dersom man ønsker å skape en klar identitet og kommunisere filmens sentrale egenskaper fra et tidlig tidspunkt, må man starte denne prosessen allerede på utviklings- og produksjonsstadiet. Det vil da være nødvendig å ha en oppfatning om hvilken målgruppe man skal henvende seg til. Selv om dette ikke innebærer at målgruppetenkningen dikterer produktutformingen, er det naturlig at dette fører med seg en bevisstgjøring om hvem filmen produseres for som gjenspeiles i produktet.

Et relevant spørsmål er i hvilken grad det faktisk lar seg gjøre å inkorporere markedsavveininger i selve filmen. I kapittel 3.3. så vi hvordan filmen kan sies å være et prototypisk produkt som nettopp kjennetegnes av sin unike karakter. Dermed er det nærliggende å tenke seg at det kan by på vanskeligheter å fastslå i forkant av produksjonen hva som vil appellere til publikum. Ettersom filmproduksjon er svært kostbart, kan man ikke presentere en ”prototyp” på produktet for å få tilbakemeldinger fra publikum og deretter gjøre forbedringer. Det er imidlertid visse virkemidler som kan tas i bruk for å forsøke og tilpasse filmen til målgruppens preferanser. Et mye brukt redskap i amerikansk sammenheng er testing av filmene på publikum i ulike stadier. Man kan f.eks. teste ut konsepter før filmen produseres. Wyatt har påpekt vanskeligheten med å komme frem til meningsfulle resultater i forbindelse med innovative konsepter som ikke så lett kan forklares før man ser det faktiske resultatet (1994:158-159). Slike tester kan tenkes å være best egnet i forbindelse med ”mainstream-filmer” som baserer seg på gjenkjennelige formater som gir publikum et referansepunkt. Mer vanlig er imidlertid testvisninger av filmen under og etter produksjon hvor publikums reaksjoner brukes til å finjustere filmen (Kristensen 1999:44). Her ser man hvordan markedsføringslogikken kan ha direkte innvirkning på filmens innhold og hvilke filmer som produseres. Kristensen fremhever at denne praksisen generelt har vært mindre

utbredt i Europa enn i USA. Man kan videre inkorporere elementer man *tror* vil gjøre produktet attraktivt for en gitt målgruppe, som stjerner, sjanger, tematikk, etc. Dette kan imidlertid være utfordrende i forbindelse med ”kvalitetsfilmer” ettersom slike filmers attraktivitet ofte defineres av den unike historien, nyskapning, etc. Selv om en film aldri vil være helt lik andre produkter, kan man tenke seg at det gir mening å se til andre liknende filmer som har hatt suksess i en gitt målgruppe. Man ser ofte at en stor suksess blir etterfulgt av en rekke liknende varianter, som de mange ”sverdsvingerfilmene” i etterkant av *Ringens Herre* (Peter Jackson 2001).

3.4.2. MARKEDSKOMMUNIKASJONENES RELEVANS FOR FILMSEKTOREN.

Markedskommunikasjon, eller hvordan man kommuniserer til publikum om filmen, er et svært sentralt element i markedsføringsmiksen på filmområdet. Dersom filmen ikke har blitt tilstrekkelig synliggjort for publikum vil den ikke være etablert blant kinogjengernes mulige valg i et marked gjennomsyret av markedskommunikasjon og medietilbud. Helgesen definerer markedskommunikasjon på følgende måte: ”*Ved markedskommunikasjon forstår vi tiltak som iverksettes av en identifiserbar avsender, som regel en bedrift, for å informere og påvirke en gruppe av mottakere i den hensikt å øke bedriftens avsetning av varer og tjenester, på kort og lang sikt, og på lønnsom basis*” (2004:13). På filmområdet innebærer dette å iverksette kommunikasjonstiltak mot den aktuelle målgruppen med henblikk på å maksimere antall besøkende. Dette elementet i markedsføringsmiksen kan oppfattes som mindre kontroversielt på filmområdet ettersom man kan benytte seg av markedskommunikasjonsverktøy uten å gripe inn i selve filmen.

Kristensen argumenterer for at en vesentlig forskjell i markedsføringens rolle i dansk og amerikansk film nettopp er at lanseringen i Danmark ivaretas *etter* produksjonen og ikke inkorporeres i selve filmen (1999:64). Hun hevder videre at lanseringen indirekte kan bidra til å beskytte kunsten ved å holde markedsorienterte tiltak ute av produksjonsleddet samtidig som man sikrer nødvendige oppmerksomhet i markedet ved å benytte seg av markedskommunikasjonstiltak i etterkant av produksjonen (Kristensen 1999:89). Det problematiske her er at man ser danske (og norske) filmer som én kategori, og at det ikke tas høyde for at man innenfor en nasjonal filmpolitikk søker å legge til rette for ulike produkttyper: Man ønsker *både* en markedsorientert tankegang hvor det er nærliggende å tenke seg at avveininger knyttet til markedsføring kan ha en legitim plass i utviklingen av produktet, samtidig som man også skal sikre filmer hvor kunstneriske verdier er mer

avgjørende. I den siste kategorien vil det muligens være mer legitimt å inkorporere markedsføringen i etterkant av produksjonene. Det sentrale poenget i denne sammenheng er at markedsføring kan brukes på forskjellige måter, og i ulikt omfang, tilpasset bakgrunnen for produksjonen av filmen.

Uavhengig av hvor sterkt man vektlegger markedsføringsprinsipper i utformingen av filmen, vil det være ønskelig å bygge en forventning hos publikum om produktet. I denne forbindelse er begrepet posisjonering sentralt, noe Helgesen definerer på følgende måte: *”Posisjonering kan betraktes som budskapets ”kjerne” eller ”essens” som på en enkel, klar og meningsfull måte skal profilere produktet i forhold til forbrukerne og konkurrentene”* (2004:134).

Hensikten er å skape forventninger eller assosiasjoner som skiller produktet fra konkurrentene (Helgesen 2004:138). Den bør baseres på produktets spesielle og sterke sider, og helst bare på én eller noen få egenskaper ettersom dette er lettere å huske. Her vil det være nødvendig å analysere produktet for å kartlegge hvilke egenskaper man ønsker å fremheve for å gjøre filmen mest mulig attraktiv i den gitte målgruppen. Her kan den såkalte SWOT-modellen, hvor formålet er å identifisere produktets strengths/styrker, weaknesses/svakheter, opportunities/muligheter og threats/trusler i en gitt konkurransesituasjon, være et sentralt redskap (Graff m.fl. 1991 ifølge Kristensen 1999:42, Kotler 2005:75). Den valgte posisjoneringen skal danne et helhetlig fundament for hva man ønsker å formidle om filmen, og den bør være gjennomgående i alle de ulike kommunikasjonstiltakende.

Helgesen identifiserer følgende hovedgrupper av markedskommunikasjonstiltak: reklame, Public Relations (PR), sales promotions, sponsing, trade promotions og personlig salg (2004:17). Jeg vil konsentrere meg om de mest brukte kommunikasjonstiltakene på filmområdet, nemlig reklame og PR.

Reklame er salgssappeller for varer og tjenester på betalt plass i massemediene (Helgesen 2004:13). Vanlige reklamekanaler i filmsammenheng er TV, printannonsering, internett og utendørsreklame. Annonsering er svært kostnadskreven. Omfang og medievalg er derfor helt avhengig av markedsbudsjettet, som igjen er basert på forventninger til besøkstall. Kristensen fremhever at utgiftsnivået er en årsak til at den betalte markedskommunikasjonen vektes høyere i USA enn for danske filmer (1999:50-51). I amerikansk filmindustri er imidlertid dette også investeringer for påfølgende vinduer og tilknyttede produkter, noe som gjør at kostnadene spres ut på flere områder (jfr. s. 20-21). I norsk sammenheng er det først og

fremst DVD- og TV-markedet som er viktige sekundærvinduer, og man vil ikke kunne dra nytte av synergieffekter i samme grad.

Et sentralt poeng i forbindelse med reklame er viktigheten av å forankre utformingen av alt materiell i posisjoneringen. Her kan man ta i bruk ulike virkemidler for å signalisere hvilken type film man har med å gjøre, som f.eks. grafisk uttrykk, skuespillere, regissør, sjanger, kritikker, etc. Det er viktig å fokusere på grafisk enkle og imageskapende elementer som entydig identifiserer filmen med et klart budskap til målgruppen og er egnet til å gjengis i flere medier (Kristensen 1999:51-52). Dette er avgjørende for å skape helhetlig kommunikasjon og å unngå uklarheter om budskapet.

PR dreier seg primært om bedriftsprofilering, med vekt på redaksjonell omtale (Helgesen 2004:13). I filmsektoren er det den enkelte film man ønsker å profilere ovenfor publikum. En fordel med PR som virkemiddel er troverdigheten det gir at kommunikasjonen fremkommer som nyheter og ikke salg (Kristensen 1999:53). Videre er denne formen for markeds kommunikasjon mindre økonomisk krevende enn reklame. Kristensen fremhever nettopp at PR har en særlig sentral betydning for danske filmer ettersom disse generelt har mindre budsjett å rutte med enn de amerikanske (1999:54). PR er dessuten særdeles viktig på filmområdet ettersom man har en type produkt som er attraktivt stoff for journalister. Dette tilsier at en meget sentral del av en filmlansering er å legge til rette for å vekke mediernes interesse. Arbeidet består blant annet i å utvikle og tilgjengeliggjøre pressemateriell som synopsis, bilder, arrangere visninger av selve filmen, etc. (Kristensen 1999:53). Videre blir det viktig å ”selge inn” saker til mediene, blant annet i form av intervjuer med sentrale mennesker i prosjektet. Kjente skuespillere er ofte godt stoff, noe som illustreres av stjernesystemets betydning i amerikansk filmindustri. Events som premierer, festivaler, pressebesøk under filminnspillingen, etc. er også egnet til å fange pressens oppmerksomhet.

I tillegg til kreativitet i vinklinger er timing for PR-fremstøtene en viktig utfordring (Blendstrup 2004:31). Det er avgjørende at mediene interesserer seg for filmen når det kan ha effekt på billettsalg samtidig som det er viktig å etablere filmen i folks bevissthet fra et tidlig tidspunkt. Her er det en fin balansegang mellom å bygge forventning og å unngå at man har ”brukt opp” alle kortene sine ovenfor pressen når det nærmer seg premiere. Videre er det avgjørende at alle PR-tiltak er forankret i filmens posisjonering. Dersom man ikke utarbeider en helhetlig kommunikasjonsplattform som danner utgangspunkt for både reklame og PR,

risikerer man at budskapet om filmens egenskaper blir uklart i publikums øyne ved at elementene trekker i ulike retninger.

3.4.3. DISTRIBUSJONENS RELEVANS FOR FILMSEKTOREN

Distribusjon kan forstås som de tiltak som iverksettes for å gjøre et produkt tilgjengelig for målgruppen (Kotler 1994 i følge Kristensen 1999:47-48). Dette er i høyeste grad relevant for filmen som produkttype: Hvis en film ikke er tilgjengelig på kino, kan ikke publikum velge den. Viktige valg for en films premierestrategi er premieretidspunkt, antall kopier og hvilke kinoer og saler filmen settes opp i (Kristensen 1999:48). Premieretidspunkt er vesentlig ettersom filmen har kort levetid og dermed blir sårbar for elementer som vær, sportsbegivenheter, etc. Videre må valg av premieretidspunkt gjøres i lys av konkurransesituasjonen. Det er f.eks. risikabelt å ha premiere samme dag som en stor film som henvender seg til den samme målgruppen. Konkurransen om medienes oppmerksomhet er et viktig aspekt i denne forbindelse ettersom det er lett å drukne hvis man går ut samtidig med en film som får massiv omtale. Store begivenheter som Harry Potter og Star Wars er innlysende eksempler på dette, men andre type filmer som Michael Moores kontroversielle filmer vil også kunne ta mye plass i mediene.

Videre konkurrerer filmene om kinosaler. De fleste norske kinoer har bare én eller to saler, noe som begrenser hvor mange filmer som kan vises i en gitt periode. I storbyer vil det ofte være kamp om de store salene. Dessuten kan man tenke seg at filmene konkurrerer om kinoledets arbeidskapasitet og plass til å promotere filmen.

En sentral avveining når det gjelder distribusjonsstrategien er hvor mange kopier filmen skal sendes ut i, hvor man hvor man grovt kan skille mellom store mainstreamfilmer og smalere titler. Som jeg var inne på i kapittel 3.1.3, kan man se en økende tendens til at de store filmene sendes ut i et stort antall kopier i kombinasjon med en massiv markedskommunikasjonskampanje. For disse filmene er det sentralt å utnytte nyhetsverdien og oppmerksomheten i hele landet samtidig. De smalere filmene settes gjerne opp i færre kopier og sendes videre til mindre kinoer etterhvert. Disse filmene kan i større grad bygge seg opp over tid, og de er ofte mer avhengig av godt rykte enn enorme markedskommunikasjonskampanjer. Her ser man betydningen av å tilpasse distribusjonsstrategien til hvilken type film man skal lansere, og å samkjøre distribusjons- og markedskommunikasjonsstrategien.

3.4.4. PRISFASTSETTELSE I FILMSAMMENHENG

For de fleste varetyper er pris et avgjørende element i markedsføringsstrategien (Kristensen 1999:43-44). Prisen, som blant annet gir signaler om produktets kvalitet, kan representere en differensierende variabel ovenfor konkurrerende produkter. På filmområdet er ikke dette aspektet relevant ettersom billettprisen er den samme for alle filmer: Man må betale det samme for å se en norsk film til 14 millioner kroner som en storslagen amerikansk film med milliardbudsjett. Den enkelte film kan altså ikke bruke dette elementet til å konkurrere på. Prisaspektet er imidlertid interessant i forhold til andre fritidstilbud kinomarkedet konkurrerer mot, men dette er ikke relevant i denne sammenheng.

3.5. OPPSUMMERING

I dette kapittelet har jeg forsøkt å skissere et relevant rammeverk rundt lanseringen av norske filmer i hjemmemarkedet. Det har vært nærliggende å se på aspekter ved amerikansk filmindustri som representerer vesentlig konkurranse for norsk filmbransje. I lys av problemstillingen er distribusjonsleddets og markedsføringens sentrale rolle i amerikansk filmsektor av særlig interesse.

Videre har jeg tatt for meg trekk ved norsk filmsektor som representerer viktige rammevilkår for lanseringens rolle. Støtteordningene har en sentral plass i den norske bransjestrukturen, og disse kan sies å ivareta tre hovedfunksjoner i forbindelse med lansering av norske filmer: 1) Tilskuddgiver av øremerkede midler til feltet, 2) fastsettelse av direkte krav i forbindelse med støttetildeling og 3) indirekte premissleverandør gjennom utformingen av tilskuddsformene med utgangspunkt i de overordnede filmpolitiske målene

Et vesentlig trekk ved utformingen av støtteordningene er at de kun i beskjeden grad brukes som styringsredskap i form av direkte krav og kontroll av lanseringen av norske filmer. Dette må ses i sammenheng med målet om at bransjen skulle få mer frihet og ansvar etter omleggingen i 2001. Man kan videre spore en tendens til at lanseringen har fått større fokus ved at lanseringsstøtten ble skilt ut som egen tilskuddsform, og indirekte gjennom økt fokus på næringsmessige forhold og publikum. Videre har vi sett at norsk filmsektor fortsatt er preget av små aktører i produksjonssektoren, og at man i motsetning til amerikansk filmindustri tradisjonelt har hatt liten grad av vertikal integrasjon. Det kan imidlertid se ut til at man er i ferd med å få tettere bånd mellom leddene i verdikjeden, særlig mellom produksjons- og distribusjonssektoren.

Kapittelet har også hatt som formål å skape forståelse for hvorfor lanseringsarbeidet har stor betydning i filmsektoren. For det første har vi sett viktigheten av å skape forventning hos publikum ettersom filmen er en prototypisk vare og et engangsprodukt med kort levetid. Videre er verdien av produsentens og distributørens innsats sterkt avhengig av det samlede produktets totale verdi. Dersom ett av disse leddene svikter, vil innsatsen i det andre leddet miste sin verdi. Distribusjons- og produksjonssektoren er dermed preget av stor grad av gjensidig avhengighet, og et velfungerende samarbeid mellom disse partene er av sentral betydning.

Det har også vært viktig å gi et innblikk i hva filmmarkedsføring dreier seg om. Vi har sett at markedsføringsteori er relevant på filmområdet, men at det er nødvendig å foreta visse tilpassninger på grunn av filmens spesielle produkttegenskaper. Pris har f.eks. ikke betydning på dette feltet, men er et sentralt element i markedsføringen av andre type produkter. Når det gjelder markedsføringstenkning som utgangspunkt for produktutforming, er imidlertid relevansen for filmsektoren mer komplisert. Dette er i stor grad avhengig av målsetningen med filmproduksjonen. I den sterkt kommersielt orienterte amerikanske filmindustrien vil slike avveininger ha en logisk plass, mens det vil ha mindre betydning for filmer som først og fremst betraktes som kunstneriske produksjoner hvor filmskaperens visjon står i sentrum. Markedskommunikasjon og distribusjon er imidlertid virkemidler alle filmer som er tiltenkt kinovisning må forholde seg til: Publikum må kjenne til filmen for at den skal være et reelt alternativ når folk bestemmer seg for hva de vil se på kino, og den må være tilgjengelig.

Det må understrekes at et sentralt forhold i markedsføringsteorien er at *alle* tiltak man iverksetter må være forankret i en helhetlig strategi som springer ut av målgruppens preferanser, ikke minst for å unngå uklarheter om hvilken type film man har med å gjøre. Dette er særdeles relevant på filmområdet ettersom publikum ikke har tidligere erfaringer med produktet, og filmen kun er tilgjengelig i markedet en kort periode.

I tillegg til å skissere opp en relevant kontekst for problemstillingen skal dette kapittelet bidra til å identifisere sentrale faktorer som kan være avgjørende for å lykkes med lansering av norske filmer. Dette kapittelet vil derfor danne grunnlag for variablene jeg undersøker i den etterfølgende analysedelen.

KAPITTEL 4. STØTTEORDNINGENE OG LANSERING

Støtteordningene kan betraktes som en relevant ”makrovariabel” i forhold til lanseringen av norske filmer. Her dreier det seg i større grad om ordningens betydning for norske filmer på bransjenivå enn å identifisere ”akilleshæler” for den enkelte film. Jeg vil undersøke støtteordningenes betydning for lanseringen av norske filmer med utgangspunkt i de tre hovedfunksjonene som ble identifisert på s. 47: 1) Tilskuddsgiver av øremerket midler til feltet, 2) fastsettelse av direkte krav i forbindelse med støttetildeling og 3) indirekte premissleverandør gjennom utformingen av tilskuddformene og overordnede filmpolitiske mål. I tråd med oppgavens overordnede problemstilling kommer jeg også inn på eventuelle endringer i det offentlige tilnærming til lanseringsfeltet. Disse hovedmomentene har dannet utgangspunkt for spørsmålene til informantene. Innledningsvis har jeg imidlertid stilt et åpent spørsmål om hvilken betydning de oppfatter at støtteordningene har for lanseringen av norske filmer for at informantene selv kan identifisere viktige momenter i denne sammenheng. I forbindelse med betydningen av økonomiske støtte har jeg forsøkt å tilnærme meg dette indirekte ved å spørre om man oppfatter ressursmangel som et problem for lansering av norske filmer, ikke minst i konkurransen med amerikanske filmer. Videre har jeg brukt den danske ordningen som innfallsvinkel til refleksjon omkring bruken av støttetildeling som et virkemiddel for å stille direkte krav og utøve styring av bransjens virksomhet. Ikke alle intervjuobjektene har direkte erfaring med støtteordningen. Det vil derfor primært være informantene fra statlige støtteorganer, produsenter og distributører som danner grunnlag for undersøkelsene i dette kapitlet.

4.1. STØTTEORDNINGEN SOM TILSKUDDGIVER AV ØREMERKEDE MIDLER TIL LANSERING

Flere av informantene presiserer nødvendigheten av et lanseringsbudsjett av en viss størrelse for å lykkes med lanseringen av norske filmer, og at støtteordningene i denne sammenheng ivaretar en viktig funksjon ved å gi norske filmer mulighet til å operere med tilfredsstillende markedsbudsjetter. Ikke minst må dette ses i lys av de amerikanske filmenes store lanseringskampanjer, og intervjuene støtter opp under et bilde av at dette representerer vesentlig konkurranse for norske filmer. Videre fremgår det av materialet at tendensen har blitt sterkere i de senere år. Flere av informantene gir uttrykk for at det er avgjørende for norske filmer å henge med på denne karusellen for å ikke forsvinne i informasjonsstøyen. Det er rett og slett en høyere billett inn i markedet i dag enn tidligere, og det fremgår av materialet

at norske filmer generelt opererer med større budsjetter i dag. Materialet avdekker at informantene generelt anser lanseringstilskuddet som et nyttig og nødvendig bidrag til at norske filmer kan lanseres på en tilfredsstillende måte.

Et poeng som gjennomgående trekkes frem av informantene, er at norske filmer krever mer arbeid og ressurser enn de amerikanske fordi alt lanseringsmaterialet må utarbeides fra grunnen av. På amerikanske filmer får distributøren en ”pakke” av markedsføringsmateriell hvor elementer som trailer, plakater, annonsemateriell, etc er ferdig utviklet. En distributør anslår at dette ofte medfører merkostnader på 150 000 – 200 000 kr. De amerikanske selskapene kan dessuten legge inn betydelige ressurser i utarbeidelsen av materiellet ettersom dette brukes i en rekke markeder, noe som gjør norske filmer dyrere å lansere relativt sett. Videre finnes det faktorer som indirekte hever verdien på amerikansk filmers markedsbudsjetter. De store internasjonale stjernene er et eksempel som trekkes frem av flere informanter. En av distributørene sier: *”Hvis du f.eks. har alle skuespillerne i Oceans Twelve, er det ikke vanskelig å få en TV-spot til å fungere. Du trenger ikke mer enn det”*.

Vedkommende trekker også frem at amerikanske filmer ofte fungerer som merkevarekonsepter basert på kjente medieprodukter. Videre påpekes overføringsverdien av den massive medieomtalen i dagens globale medie verden. Flere momenter tilsier altså at norske filmer ikke operer på like vilkår som amerikanske når det gjelder ressursnivået til lanseringen, noe som understreker betydningen av økonomisk tilskudd.

Et interessant funn er imidlertid at materialet på den andre siden ser ut til å moderere bildet av lanseringen av norske filmer som en ”Davids kamp mot Goliat” ressursmessig. En distributør understreker f.eks. at man må huske at ikke alle amerikanske filmer har like store budsjetter, men at det primært er noen gigantfilmer som spiller norske filmer ut på sidelinjen. Det fremgår også at betydningen av budsjettstørrelsen varierer med hvilken type film man skal lansere. Mange av informantene understreker forskjellen mellom kommersielle og smalere filmer i denne sammenheng. En kommersiell norsk film vil være avhengig av stort budsjett på samme måte som en kommersiell amerikansk film, mens for en smalere film – uavhengig av nasjonalitet – vil ikke dette ha like stor betydning.

Videre fremgår det av materialet at norske filmer faktisk har visse konkurransefortrinn over amerikanske i lanseringsøyemed. Det er en tendens til at informantene fremhever at norske filmer generelt har lettere for å få redaksjonell omtale, noe jeg vil utdype i kapittel 6.2.1.5.

Dette forklares med at menneskene bak filmene (skuespillere, regissør, etc.) er tilgjengelige for pressen på en helt annen måte enn for utenlandske filmer. Videre fremheves det som et fortrinn at filmene omhandler ”vår virkelighet” og inngår i en norsk kulturell kontekst. Dette beskriver en produsent som ”nærhetssyndromet”. Det ser altså ut til at amerikanske og norske filmer har ulike konkurransefortrinn i lanseringsøyemed, men det er vanskelig å si hvilke som gir størst utslag. Man kan imidlertid tenke seg at større muligheter til redaksjonell omtale i noe grad vil kunne lette presset på budsjettstørrelsen. Videre kan det argumenteres for at behovet for tilskudd til lansering ikke er like prekært som for selve produksjonen.

Amerikanske filmer kan spille tilbake produksjonskostnadene på et globalt marked, mens de norske filmene har et meget begrenset markedspotensial. Når det gjelder lanseringen er imidlertid situasjonen noe annerledes: Her må også amerikanske aktører tilpasse utgiftsnivået i forhold til forventet resultat i det *norske* markedet.

På bakgrunn av materialet ser det ikke ut til å være grunnlag for å hevde at norske filmer systematisk mangler midler til lansering i forhold til de amerikanske. Kun tre av informantene gir uttrykk for at tilskuddet til lansering er for lavt, men det er ingen av dem som understreker dette særlig sterkt. En av disse tre informantene ga f.eks. uttrykk for at man kan oppnå et bra lanseringsbudsjett med ordningen, men at det kan være behov for mer midler på de virkelig store prosjektene. Det er nettopp interessant å merke seg at flertallet av informantene fra distribusjons- og produksjonssektoren *ikke* kommenterer at tilskuddet fra fondet er for lite, noe man kan tenke seg at hadde vært tilfelle dersom det hadde vært et omfattende problem at støttenivået er for lavt. Ikke minst fordi disse aktørene har en egeninteresse av at betingelsene fra filmfondet er best mulig.

Videre er det interessant at flere informanter, deriblant tre av fire distributører, eksplisitt kommenterer at man stort sett har gode nivåer på dagens lanseringsbudsjetter. Her må også distributørenes egeninteresse i dette spørsmålet kunne sies å styrke reliabiliteten i utsagnene. En kommer med følgende utsagn:

De norske filmene som lanseres nå har i gjennomsnitt et lanseringsbudsjett på, jeg vil tro, i hvert fall 2,2 - 2,3 millioner kroner inkludert filmkopier. Og da begynner du å stå på likefot med amerikanske filmer. Selv om når man står på startblokk, starter vi allikevel en del meter bak fordi man må gjøre hele grunnarbeidet også.

En annen distributør sier at vedkommende ikke mener at ressursnivå er en sentral variabel i spørsmålet om vellykkede lanseringer av norske filmer. En annen tilskriver til og med

lanseringsstøtten relativt liten betydning i forbindelse med en lansering de har gjennomført: ”For oss hadde egentlig ikke støtteordningen noe å si for lanseringen. Den flyttet selyfølgelig budsjettet litt, og gjorde at risikoen ved å lansere den var mindre enn mediemiksen tilsa”.

Støtte til lansering ble skilt ut som egen tilskuddsform i 2004. Det ble også tidligere bevilget støtte til lansering, men da som en del av produksjonsstøtten. En representant fra filmfondet trekker frem to viktige årsaker til at man separerte støtten fra produksjonstilskuddet: For det første ønsket man å unngå en tilfeldig behandling som kunne oppstå når disse vurderingen lå under konsulenten, man søkte altså å gjøre det mer forutsigbart hva produsenten kunne få i støtte. Den andre grunnen var at produsenten i enkelte tilfeller angrep lanseringsmidlene dersom de fikk problemer med produksjonsbudsjettet underveis. Ved å separere tilskuddene skjermet man lanseringsbudsjettet ved en øremerking av midlene, og ordningen kan betraktes som en måte å sikre at dette feltet blir ivaretatt. Dette kan sies å tydeliggjøre og oppprioritere lanseringens betydning i støtteordningen, og en av informantene fra filmfondet trekker frem at man ønsket å sette større fokus på lanseringen ved å organisere tildelingen av midler på denne måten. Langfilmkonsulent Nicolaj Frobeinus tilsvaer til en kommentar av filmjournalist Inger Bentzrud om markedsføring av norske kvalitetsfilmer kan tjene til å understreke betydning av å sikre prioriteringer av midler til lanseringen:

Når Bentzrud antyder at produsenten bak ”Sønner” hadde valget mellom å bruke penger på «helsides annonser, plakater over hele Oslo og hyppige reklameinnslag på TV» og å plassere disse pengene i den faktiske filmen, viser det at hun ikke har full oversikt over lanseringssituasjonen for norske produsenter, men det røper også at hun deler et syn på praktisk markedsføring med mange villige, men ikke særlig markedsføringserfarne produsenter.²⁷

Tilstrekkelige midler til lansering ser ut til å være en avgjørende variabel for å lykkes med norske filmer, men det er lite som faktisk tyder på at dette er et omfattende problem i dag. Det er nærliggende å tenke seg at lanseringstilskuddet kan være en viktig årsak til at ressursprosmål ikke er et større tema blant informantene. På bakgrunn av dette kan man hevde at støtteordningene er av vesentlig betydning for å muliggjøre vellykkede lanseringer av norske filmer gjennom å sikre midler til området, selv om man kan argumentere for at behovet for støtte til lansering muligens ikke er like stort som i produksjonsfasen. I tillegg til å fungere som bøtemiddel for ulemper de norske filmene måtte ha i markedet, kan man også

²⁷ ”Oppgittethets enemerker” (28.10.06), *Dagbladet*, Tilgjengelig: <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/10/28/481097.html> [hentet 07.07.07]

se ordningen som et insentiv for bransjen til å vektlegge dette arbeidet. Det kan tenkes at distributørene anser norske filmer som mer attraktive når deler av lanseringsutgiftene dekkes, og at ordningen på denne måten har en funksjon i forhold til å fremme deres engasjement. Dette er et poeng som også reises av Gaustad (2003:19-20).

4.2. DIREKTE KRAV I FORBINDELSE MED STØTTETILDELING

Filmfondet bidrar med betydelige midler i lanseringsstøtte, noe som setter dem i en posisjon hvor de kan stille krav til lanseringen av norske filmer og på denne måten fungere rammesettende for bransjens virksomhet. Et sentralt element ved omleggingen i 2001 var imidlertid at bransjen skulle få større frihet og ansvar. Dette kan tilsi at filmfondet velger å innta en relativt tilbaketrukket rolle, noe som bekreftes av intervjuene med informantene fra filmfondet. Det fremheves at filmfondet i liten grad blander seg inn i bransjens tilnærming til arbeidet: *”Det er produsenten som har ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Vi har støttefunksjoner og noe kontroll, men ikke så mye”*. En av informantene fra filmfondet beskriver deres funksjon som en minimalistisk serviceorganisasjon som skal heve bransjens kompetanse via produsent og distributør. Informantene uttrykker imidlertid at det har vært en diskusjon om hvorvidt man bør gå inn å bry seg og utfordre, nettopp fordi dagens ordning tar fra filmfondet muligheten til å påvirke markedsføringen underveis. En av dem sier at vedkommende tror mye kunne ha blitt gjort bedre dersom filmfondet i større grad blandet seg inn på enkelte områder. Informanten understreker imidlertid at selv om lanseringen av enkelt filmer kunne hatt godt av en slik løsning, er det ikke sikkert man ville tjent på dette i det lange løp. Vedkommende mener at dette kan ta fra produsentene noe av initiativet og ansvaret som ble tillagt dem ved omleggingen. Informanten påpeker også at produsentene tross alt vil gjøre maksimalt for filmene sine ettersom de har en egeninteresse av å oppnå høyest mulig besøkstall. Informanten kommenterer imidlertid at selv om produsentene vil det beste for filmene, er det ikke dermed sagt at alle har kompetanse på lanseringsfeltet.

Selv om det fremheves at filmfondet skal ha en relativt tilbaketrukket rolle som tilrettelegger, stilles det visse krav til overveielser vedrørende lanseringen både ved tildeling av produksjons- og lanseringsstøtte (jfr. kapittel. 3.2.1.2.). En av distributørene trekker frem kravet om intensjonsavtale med en distributør som én årsak til at de er tidligere inne i prosjekter i dag. En av informantene fra filmfondet fremhever videre at kravet om markedsstrategi har bidratt til større fokus på målgrupper, mens man tidligere slet med at

dette ikke ble definert før filmen var ferdig. Det er interessant at også en av distributørene poengterer betydningen av at betraktninger om lansering legges inn i den første kontrakten med fondet. Informanten nevner spesifikt at kravet om markedsplan har hatt effekt på tilnærmingen til lansering:

Nå begynner vi allerede før innspillingsstart med å stake ut en kurs. Må gjøre dette ettersom vi må levere en markedsplan på 6-10 sider med tanker omkring lansering og størrelse på lansering for å få penger av filmfondet. Så du må begynne tidlig. (...) Det er selvfølgelig foreløpig markedsplan, men det skal vise at vi har tenkt på å plassere den i en sjanger, vi har tenkt å plassere den i målgrupper, vi har tenkt på hvordan best når disse målgruppene.

Videre påpeker informanten at dette bidrar til at distributøren trekkes inn i prosjektet tidligere ettersom markedsplanen utarbeides i samarbeid mellom dem og produsent. Man kan altså si at filmfondet legger føringer på bransjens virksomhet ved at de stiller krav til produsenten om å forholde seg til lanseringen fra starten av prosjektet, samt at distributøren trekkes inn tidligere. Videre kan man tenke seg at kravene om markedsstrategi kan fungere som et disiplinerende middel ved at det signaliseres at dette spiller inn i vurderingen av hvilke prosjekter som tildeles støtte.

I intervju med representantene fra filmfondet fremgår det imidlertid at det er få spesifikasjoner til innholdet i planene, selv om det er noen minimumsforventninger. Dette dreier seg om vurderinger knyttet til målgrupper, hvor mange som skal se filmen og hvordan man har tenkt til å oppnå dette, etc. Det fremgår av materialet i undersøkelsen at filmfondet bevisst legger seg lite opp i konkrete vurderinger av markedsplanen, og at arbeidet ikke følges opp i særlig grad. Det dreier seg altså i større grad om å sikre at produsentene tar stilling til disse forholdene enn å gå inn i konkrete vurderinger. Det er interessant å se at informantene fra filmfondet påpeker at markedsplanen er av varierende kvalitet. En av informantene nevner at det til tider oppleves som om det leveres inn de samme markedsplanene og forteller at ”av og til har de glemt å stryke ut gamle datoer”. Hvis produsentene tillater seg å slurve på denne måten, er det nærliggende å tenke seg at de ikke opplever at det foretas særlig strenge vurderinger av innholdet. Det må understrekes at markedsaspektene vektlegges ulikt for søknader til konsulentordningen og støtte etter markedsvurdering. Dersom man søker sistnevnte tilskuddsform, vil nettopp forhold ved markedspotensialet utgjøre det mest sentrale elementet i søknaden. Man skal sannsynliggjøre at filmen kan trekke over 100 000 mennesker til kinosalene, og her er lanseringen naturligvis et svært viktig element. For filmer som støttes gjennom konsulentordningen kan man imidlertid tenke seg at fokuset på lanseringen ikke er

like sentralt. Her er det kunstneriske aspektet sterkt vektlagt, selv om det fremgår av filmfondets forskrifter at markedsmessige forhold også skal vurderes.²⁸

Vi så på s. 29-30 at filmfondet gjennom konsulentordningen inntar en mer aktiv rolle ovenfor bransjen ved at konsulentene skal fungere som sparringspartnere og yte kreativ motstand på produksjonssiden. En av informantene fra filmfondet presiserer imidlertid at konsulentens funksjon ikke er å fortelle hvordan filmen skal lages, men å stille spørsmål som utfordrer filmskaperne til å tenke gjennom valgene de tar. Videre så vi at det Danske Filminstitut (DFI) også utøver en liknende rolle i forhold til lanseringen. Informanten fra DFI's lanseringsavdeling understreker hvordan lanseringsordningen fungerer som et virkemiddel for å sikre en strategisk tilnærming til lansering, og at man påtvinger bransjen en disiplin ved å stille krav til utførelsen av arbeidet. Informanten uttrykker at vedkommende betrakter det som naturlig at når staten går inn med betydelige midler, skal det følges av noen krav og styring. Dessuten anses det som viktig å ha mennesker med spisskompetanse på lansering når man vurderer et prosjekts markedspotensial, og informanten fra DFI forteller at lederen av lanseringsavdelingen leser alle manus før de får produksjonsstøtte. Det understrekes at når produsenten søker produksjonsstøtte, skal det både diskuteres produksjon og distribusjon fra første stund. Videre fremheves det at DFI skal utfordre produsenten også i forhold til lanseringen. Ettersom publikumspotensialet er den viktigste faktoren i vurdering av støttetildeling etter markedsvurdering, må man kunne si at denne typen kompetanse også er meget relevant i Norge. Her er det interessant å merke seg at departementet i St.meld. nr. 22 nettopp anbefaler at lanseringskompetansen i virkemiddelapparatet bør økes (2006-2007:75). Videre er det interessant å lese langfilmkonsulent Nicolaj Forbeinus kommentarer i denne forbindelse:

Heller ikke den statlige tilskuddsforvaltningen er spesielt orientert mot markedsføringen av norske filmer på kino. Det finnes gode argumenter for at staten ikke skal blande seg i norske filmprodusenters markedsføringsstrategier. Samtidig er det relevant å stille dette spørsmålet: Når staten - gjennom filmfondet - yter såkalt kreativ motstand til både regi, manus og produsentfunksjoner, hvorfor skal ikke fondet også på markedsføring og lanseringsbiten stimulere produsenter av norske kvalitetsfilmer til å lage mer effektive kampanjer? Er det ikke naturlig at staten, etter å ha gitt et tosifret millionbeløp i tilskudd til en norsk produsent, interesserer seg for at

²⁸ "Forskrift om tilskudd til audiovisuelle produksjoner" (2005:4), *Norsk filmfond* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmfondet.no/documents/forskrifter.doc> [Hentet 15.09.07]

det norske publikum faktisk går og ser filmen? Dansk filminstitutt har allerede en egen markedsføringskonsulent som jobber mot danske filmskapere og produsenter.²⁹

Det er interessant å se at flere av informanten ser ut til å være relativt åpne for en sterkere grad av tvungen rådgivning fra filmfondets side i forhold til lansering. En distributør kommer f.eks. med følgende uttalelse: *”Tvungen rådgivning eller kreativ motstand er ikke nødvendigvis feil. Det har man delvis på produksjonssiden med konsulentene”*. En produsent uttrykker imidlertid skepsis til en konsulentordning på lansering, men vedkommende er samtidig positiv til å knytte strengere krav til støttetildeling:

Jeg mener man burde legge terskelen mye høyere for tildeling av produksjonsstøtte. Hvis ikke folk er kvalifisert til å ta det ansvaret, så får de la være å få de pengene. Hvis du slipper en rørlegger inn på badet ditt hjemme, forventer og forlanger du at vedkommende har et fagbrev. For film er det jo ingenting. Hvem som helst kan kalle seg filmprodusent og gå til fondet å få støtte. Jeg mener at det ikke holder, det burde vært minimumskrav her. Og blant annet i det kravet burde produsenten dokumentere at han i hvert fall har samarbeidende krefter som har den kompetanse som vedkommende ikke har selv. Jeg mener heller at fondet burde ha virkemidler i sitt støttesystem som gjør at vi blir tvunget til å forholde oss til slike ting framfor at de skal inn å ha den konsulentfunksjonen. (...) La oss si at hver film for eksempel får 100 000 kr ekstra, og at de pengene skal øremerkes til profesjonell hjelp.

Informantenes største bekymring ser ut til å være knyttet til filmfondets kompetanse på lansering. En produsent sier f.eks. følgende:

Det eneste jeg frykter der, er at de folkene som sitter på markedsføring som konsulenter i fondet er for dårlige. Det blir jeg litt engstelig for. (...) Men å få en profesjonell medspiller fra fondets side som stiller krav til markedsplaner, vet hva man vil formidle. At de setter noen krav i forhold til det før man får penger, absolutt interessant.

En distributør uttaler videre: *”Hvis de konsulentene som sitter der nå skulle ha vært sparringspartnere på markedsføring, tror jeg hele bransjen ville fått alle piggene ut. Og kanskje de er flinke, men de har i alle fall ingen bakgrunn for å kunne vite noe om det”*.

Informanten fra det Danske Filminstitut understreker nettopp at selv om de skal stille krav og følge opp arbeidet, er det av sentral betydning at lanseringsavdelingen primært skal fungere som et serviceorgan bransjen anser at de har en interesse av å samarbeide med.

Intervjuobjektet trekker frem at det derfor er avgjørende å ha særdeles profesjonelle mennesker i lanseringsavdelingen som anerkjennes på grunn av sin faglige dyktighet. Et sentralt poeng er at disse menneskene opparbeider seg særlig spisskompetanse på *danske* filmer, noe som kan bringes videre til andre prosjekter. Dermed kan man tenke seg at

²⁹ ”Oppgittethets enemerker” (28.10.06), Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/10/28/481097.html> [Hentet 07.07.07]

ordningen både kan representere en ressurs for den enkelte film og et virkemiddel for å heve nivået i bransjen. Spesialkompetanse innen lansering ser altså ut til å være alfa og omega dersom man skal lykkes med større grad av tvungen oppfølging av lanseringen.

Et annet interessant moment med den danske ordningen er at lanseringsstøtten tildeles *etter* at filminstituttet har sett den ferdige filmen og kampanjeelementene, noe som gir mulighet til å justere støttenivå i forhold til det faktiske resultatet (jfr. s. 31). Man kan imidlertid tenke seg at dette regulerer seg selv ettersom produsent og distributør ikke ønsker å kaste midler ut av vinduet på et produkt man ikke tror på. Her fremgår det imidlertid av materialet at det kan eksistere en spenning mellom produsenten og distributørens interesser. Tre av distributørene fremhever at ettersom en produsent er involvert i få filmprosjekter, står det mye på spill for at den enkelte film skal gå bra. Distributøren har på sin side interesser i flere filmer. Dersom man ser at en film ikke ble like god som forventet, ønsker man da å bruke færre midler på denne lanseringen og heller fokusere på andre titler. En distributør understreker hvordan dette setter dem i en vanskelig posisjon ovenfor produsenten:

Hvis vi ser at filmen ikke er som forventet, at man ikke burde bruke så mye penger, kommer vi i vaskelig situasjon ovenfor produsent som ønsker å satse. Produsentene som lager én film i året eller annethvert år, vil ikke akseptere at vi sier at filmen er dårlig. (...) Hvis vi sier at filmen ikke kommer til å ta inn pengene, vil de ikke høre. Da har vi et lojalitetsproblem ovenfor produsenten. Vi skal jo være deres selgere. Det er vanskelig å fungere som deres selger når vi er negative til produktet. I hvert fall når de opplever at vi er negative, mens vi bare mener vi har fingeren i jorden.

Distributøren gir videre uttrykk for at det ville ha vært bra hvis man hadde brukt støtteordningene til å motvirke tendensen til at norske filmer i noen tilfeller blir lansert stort på tross av at de er svake:

Den største svakheten i systemet er at en norsk film vi anser for å være kommersiell svak alltid lanseres som om den skulle være sterk (...) Det hadde kanskje ikke vært dumt for oss å ha en uavhengig instans som kunne si at filmen ikke er god nok, for vi kan bare ikke si det. (...) Når vi skal lansere filmen deres sier at den ikke er bra, er samarbeidet med produsenten ødelagt. Jeg ville se på det som positivt hvis man gjør en markedsvurdering ikke bare før oppstart når man skriver kontrakten, men også gjør ny markedsvurdering når du ser hva du har. Da ville man i mange tilfeller ha sluppet å gå ut i 30 kopier og ha 2000 i besøk første helg.

Det er interessant at en av produsentene også kommenterer at dette kan være et problem. Vedkommende sier blant annet at man som produsent blir nødt til å redde stumpende uansett hvor dårlig produktet er. ”*Det er dumt, men sånn er det*”. Videre kommenterer informanten:

Tror også vi som produsenter skal være litt mer ydmyke i forhold til deres vurdering av filmen. Klart at vi har store forventninger til et manus. Så skal vi gjennom en tøff produksjonsfase, en etterarbeidsfase, også har vi en ferdig film. Kanskje har vi ikke lykkes 100 % med filmen. Da sier distributøren at det kanskje ikke ble det forventede resultatet og skur ned forventningene våre. Klart

at vi ikke liker det, men jeg tror vi er nødt til å ta den biten mer på alvor. Fordi en ting er å legge en kampanje utifra ideelle forutsetninger, en annen ting er faktisk å forholde seg til sluttproduktet.

Her ser man hvordan den enkelte aktørs atferd ikke alltid er formålstjenlig i et overordnet perspektiv. Man kan tenke seg at det er skadelig for norsk films rykte å lansere dårlige filmer med brask og bram. Som vi så på s. 38, er man avhengig av å ha et tilstrekkelig godt produkt for å lykkes med lanseringen. I et slikt perspektiv er man bedre tjent med å gå stort ut med de vellykkede filmene og tone ned prosjekter som ikke innfrir. Den danske ordningen er et eksempel på hvordan støtteinstitusjonene kan ha en funksjon i forhold til å regulere bransjens virksomhet med henblikk på å sikre en mer hensiktsmessig bruk av midler på et overordnet plan. I denne sammenheng kunne det også ha vært formålstjenlig at distributøren var ansvarlig for å søke lanseringsstøtte ettersom produsenten i dag har betydelig beslutningsmyndighet over lanseringsbudsjettet som mottaker av støtte til dette området. Det er interessant å merke seg at Gaustad nettopp anbefaler en slik løsning i sin rapport til Norsk filmfond (2003:28).

Også en av informantene fra filmfondet trekker frem at vedkommende anser det som problematisk at en del produsenter lar seg styre av hva som skal til for å få maksimal støtte uten å tenke på filmens reelle behov. For å motvirke denne tendensen innførte fondet en skala som gjør at *”Du kan få en del penger, men du må hive i såpass mye at de må tenke seg om to ganger”*. Her kan man argumentere for at filmfondet søker å styre bransjens atferd, men at de bruker virkemidler som i mindre grad griper direkte inn i konkrete vurderinger enn i den danske ordningen.

4.3. STØTTEORDNINGENES INDIREKTE BETYDNING FOR FOKUS PÅ LANSERING

I tillegg til virkemidler som direkte omfatter lanseringen og stiller konkrete krav i denne forbindelse, kan støtteordningene ha indirekte effekter på hvordan bransjen forholder seg til dette feltet. Her ser det ut til at to sentrale aspekter ved omleggingen i 2001, nemlig fokus på høyere publikumsoppslutning og næringsmessige forhold, har bidratt til større oppmerksomhet rundt lanseringenes betydning i norsk filmsektor. Produsentstøtten ble innført som et virkemiddel for å styrke næringsmessige aspekter ved norsk filmsektor, og tilskuddsformen må kunne sies å ha hatt betydning for lanseringsarbeidet ved at distributørene i større grad involverer seg i norsk filmproduksjon. En av informantene fra Norsk filmfond forklarer dette på følgende måte:

Det som førte til et skift i distributørenes involvering i bransjen var produsentstøtten. For de følte at ting var på gang. Det var veldig mye posisjonering, og særlig fra de største distributørene var det en tilpasning i forhold til hvem som skulle få produsentstøtte. Det gjaldt å finne den produsenten, også inngikk de avtaler, osv.

Tre andre informanter trekker også frem at produsentstøtten har ført til tettere bånd mellom distribusjons- og produksjonsleddet, noe som forklares med at mottakerne av støtten ble attraktive samarbeidspartnere for distributørene. Man kan altså hevde at produsentstøtten har bidratt til å styrke den vertikale integrasjonen i bransjen, som igjen kan ha betydning for en vellykket lansering (jfr. kapittel 3.3). Omleggingen la videre opp til at det skulle mer privat kapital inn i norske filmproduksjoner. I dag kreves det 25 % egenfinansiering for konsulentfilmene og 50 % for filmer som søker støtte etter markedsvurdering. En av informantene fra filmfondet beskriver hvordan dette har fungert som et virkemiddel for å fremme et tettere samarbeid mellom produsent og distributør:

Jeg tror at denne finansielle situasjonen, altså dette at produsentene må ut å hente inn mer kapital, at det er naturlig at en del av denne kommer fra distributørene. Det i seg selv... Dersom man som distributør investerer i et prosjekt, så vil man også være opptatt av å følge det fra et mye tidligere tidspunkt.

Også en av produsentene beskriver at dette har gitt resultater ved at produsent og distributør tar større risiko som fører til at alle må kjempe for at filmen lykkes. En av distributørene påpeker også at økt krav om egenkapital gjør distributørleddet til en viktig samarbeidspartner: ”Nå har det blitt litt mer kommersielt med at man må ha mer egenkapital, og distributørene har jo stort sett egenkapital som de kan stille”. At distributøren får en sentral posisjon i prosjektene kan igjen bidra til større fokus på lanseringen fra et tidlig tidspunkt, samt at produsenten bevisstgjøres konsekvenser av valg ut fra et markedsperspektiv. Videre kan man tenke seg at distributørens rolle som investor gir større gjennomslagskraft.

Det ser ut til at norske filmer har blitt mer attraktive investeringer for distributørene de siste årene. En av informantene uttrykker betydningen av dette på denne måten: ”Jeg har et inntrykk av at de fleste distributørene står på skikkelig fordi de ser at man kan tjene penger på de norske filmene. Og da har de en annen innstilling”. Her er det nærliggende å tenke seg at fokuset på høyere publikumsoppslutning har hatt betydning. En produsent sier følgende:

Norsk film hadde ikke noe særlig posisjon hos publikum. Og dermed var det ikke så attraktivt for norske distributører å engasjere seg i norsk film. Vi har gjenvunnet tillitten hos publikum. Vi har en statsstøtteordning som er attraktiv i den forstand at vi har en billettstøtte som er knyttet opp til antall solgte billetter. De norske filmene har plutselig endret karakter fra å kanskje være et hår i suppen til å bli veldig attraktive forretningsmessig sett fra distributørhold.

En distributør understreker også betydningen av at man med omleggingen til Norsk filmfond vektlegger andre typer filmer, noe som igjen bidrar til økt fokus på distribusjon og markedsføring fra produksjonssiden. Vedkommende gir uttrykk for at støtte etter markedsvurdering har vært avgjørende i denne sammenheng. Momentene ovenfor viser hvordan støtteordningene på en indirekte måte legger til rette for filmer hvor markedsaspekter står sentralt, noe som igjen bidrar til å gi lanseringen en sentral funksjon. Dette betyr ikke at lanseringen er uvesentlig for filmer med mindre publikumspotensial. På s. 8 ble filmmarkedsføring definert som ethvert middel som hjelper filmen til å nå sin målgruppe – uavhengig av størrelsen på denne. Men disse aspektene står særlig sentralt for de mer kommersielle filmene hvor høy publikumsoppslutning er det sentrale suksesskriteriet. En av distributørene trekker nettopp frem markedsstøtten når vedkommende forteller at de i dag stort sett er inne på idéstadiet. Ikke minst fordi disse prosjektene har høy grad av egenfinansiering, må produsent og distributør ha et sterkt fokus på hvordan man skal slå gjennom i markedet. Man kan tenke seg at produsenten har stor interesse av å samarbeide med distributøren fordi de representerer en nødvendig spisskompetanse på markedsføring, samtidig som distributøren ser muligheter til å tjene penger på norske filmer. Støtteordningene legger på denne måten til rette for prosjekter som skaper sterk gjensidig avhengighet og samsvarende interesser mellom produksjons- og distribusjonsleddet.

Høy publikumsoppslutning er ikke det eneste fokuset i støtteordningen. En av informantene fra filmfondet understreker at deres oppgave også er å sikre ivaretagelse av de kulturelle målsetningene om mangfold, bredde og barnefilmer: *"Du skal ha en kvalitetsdimensjon på dette her som ikke utelukkende kan måles i antall publikum"*. Størsteparten av midlene som forvaltes av filmfondet i 2006, nærmere bestemt 29 %, blir kanalisert gjennom konsulentordningen (St.meld. Nr. 22, 2006-2007:62). Selv om de brede publikumsfilmene har fått større fokus, er altså ikke dette perspektivet enerådende i ordningen. Men man må kunne hevde at dagens støtteordninger indirekte legger til rette for at lanseringen skal ha en sentral plass i norsk filmsektor, særlig gjennom virkemidler som er rettet mot de mest markedsorienterte filmene.

4.4. ENDRINGER I STØTTEORDNINGENES TILNÆRMING TIL LANSERING

Det har skjedd betydelige endringer i utformingen av støtteordningene, noe som igjen har bidratt til mer oppmerksomhet omkring lanseringen i norsk filmsektor. Det viktigste i denne

sammenheng er dreiningen fra en kunstorientert støtte til større fokus på publikum og næring gjennom høyere krav til egenkapital, innføring av produsentstøtte og produksjonsstøtte etter markedsvurdering (jfr. kapittel 3.2.1). En av informantene fra filmfondet beskriver utviklingen på følgende vis:

Man har hatt en periode hvor støttesystemet på mange måter har lagt til rette for autoren, hvor regissøren settes i høysete og muligheten for å lage sine drømmer av noen filmer hvor man går over til å støtte produsentene. Og sånn sett er det et skritt i retning av industri eller næring, om ikke nødvendigvis på bekostning av kultur og kvalitet.

Norsk filmpolitikk har siden starten inneholdt elementer som både skal legge til rette for mangfold, kvalitet og høy publikumsoppslutning. Det er altså ikke snakk om totale endringer, men heller hva som vektlegges sterkest i en gitt periode. Selv om man fra 60-tallet så en tendens til at støtteordningene la til rette for den kunstorienterte filmen, må man huske at billettstøtten fra 1955 også ble opprettholdt i denne perioden. På samme måte ser man at støtteordningen fortsatt skal sikre kvalitet og mangfold selv om omleggingen i 2001 førte med seg en dreining i retning av sterkere fokus på publikum. At lanseringsstøtten ble skilt ut som egen ordning i 2004, må i seg selv sies å representere økt fokus på feltet. Videre prioriteres lanseringen høyere i dag gjennom omfanget av midler som allokeres til området. En produsent uttaler følgende i denne sammenheng: *”Det er ikke veldig mange år tilbake i tid før kulturdepartementet satte en maksimumssum som vi fikk bruke på lansering på 400 000 kr. Det er ikke mer enn 8-10 år siden. Vi fikk ikke lov til å bruke mer, det var det som var akseptert som maksimumssum”*. Dette representerer en sterk kontrast til kulturminister Trond Giskes uttalelser:

Giske mener det ikke er noen motsetning mellom å være dyktig markedsfører og filmkunstner. - Det er ingen motsetning mellom å være dyktig markedsfører og kommersiell integritet. Norsk film blir ikke dårligere av å bli solgt på en god måte, sier Giske.³⁰

Endringene i støtteordningene må ses i sammenheng med en bredere holdningsendring i bransjen, og en sentral tendens i materialet er at informantene trekker frem at det har skjedd viktige endringer i bransjens fokus og profesjonalitet i forhold til lansering. Det fremheves at produsentene har blitt flinkere til å tenke lansering og ikke kun produksjon, samtidig som distributørene har blitt dyktigere på lansering av norske filmer. Videre fremgår det at regissørene i større grad er opptatt av å kommunisere med publikum enn tidligere. En

³⁰ “Mer til filmreklame” 823.03.07), *Kampanje* [Online], Tilgjengelig fra http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article109772.ece [Hentet 07.07.07]

distributør kommenterer dette på følgende vis: ”Jeg opplever at det har blitt stuerent å si at man vil lage film for et stort publikum. Det er ikke flaut for regissører å si lengre. Det går ikke på bekostning av hva regissøren ønsker”. Men det er stor variasjon i bransjen, og man har fortsatt lang vei igjen før nivået er godt nok. En produsent beskriver situasjonene slik:

Det har helt klart skjedd en holdningsendring blant produsentene omkring betydningen av forholdet til lansering og distribusjon. Men du kan vel dele produsentmiljøet litt i to. Du har oss som blir stemplet som kommersielle. For meg er det et veldig flott ord, positivt ladet tvers igjennom. Fordi for meg betyr det å ta publikum på alvor. Å nå sin målgruppe. Men for veldig mange filmfolk er det et negativt ladet ord som betyr at du legger deg flat for publikum og ikke har andre ambisjoner enn å tjene penger. Det synes jeg er helt tåpelige holdninger. Og det er klart at de som er mest ute på kunstlinjen, har ikke kommet noe lenger i forhold til distribusjon og markedsføring. De har ikke noe forhold til det.

En distributør uttrykker videre at det har skjedd radikale endringer siden 70-tallet:

Man lagde ikke filmer utifra at de skulle spille inn penger. Det var ikke en ting de regnet med engang. (...) Og det spilte ingen rolle fordi de fikk sine penger uansett. Norsk film har blitt markedsorientert, og det har skjedd de siste 15 årene. Før det var ikke det en faktor.

Også en av informantene fra kinoledet har klare meninger om at lansering har fått større betydning i de senere år:

De ti siste årene har man sakte men sikkert begynt å tenke at lansering er et poeng i Norge, ikke bare få ferdig produksjonen. Men også ha penger til å lansere. Det var et ukjent fenomen tidligere, virkelig. Da var det aldri noen penger igjen, og man fikk lansert den sånn i det skjulte nærmest. Men nå er det jo veldig inne med faste premieredatoer, lanseringsopplegg, egne PR-folk som jobber fra innspillingen starter allerede. Så det er en helt annen tanke rundt en lansering. (...) Det er en radikal forandring fra bare ti år tilbake, eller kortere

En av informantene fra filmfondet poengterer imidlertid at kompetansenivået på lanseringen av norske filmer generelt er for dårlig. Men vedkommende presiserer at det har blitt bedre. Denne oppfatningen finner man også igjen hos en av distributørene: ”Jeg synes det er et stort innslag av folk som er veldig glad i film, mange som begynner i filmbransjen fordi man er veldig glad i film. Og ikke nødvendigvis har samme smak som den store målgruppa. Men det har begynt å bli litt nå ser jeg”. De fleste av informantene ser ut til å mene at kompetansenivået i bransjen er relativt godt i dag, selv om alle fremhever at det er stor variasjon. Videre er det interessant å se at også de informantene som er mer tilbakeholde, allikevel fremhever at det har blitt bedre den senere tid.

Det er nærliggende å tenke seg at det er en sammenheng mellom endringer i bransjens tilnærming til lansering og omleggingen av støtteordningene i 2001. Man skal allikevel være forsiktig med å hevde at det siste er årsak til holdningsendringene i bransjen. Det ser ut til at

omleggingen i 2001 i like stor grad som at staten har påtvunget bransjen en ny retning, er et resultat av at bransjen har skiftet fokus. Det fremgår av materialet at informantene oppfatter at det dreier seg om gjensidig påvirkning, og at økt fokus på at filmer skal nå et stort publikum kommer fra bransjen selv. En av informantene fra filmfondet kommenterer at det har vært viktig å ha sterkt fokus mot publikum i en periode fra deres side, men at dette primært kommer fra produsentene:

I gamle dager kunne man treffe produsenter eller regissører som kunne si at det var ikke så viktige hvor mange som kom å så en film, bare de fire som kom å så den hadde et utbytte av den. Jeg kjenner ingen lenger som sier det. (...) Minst like mye som filmfondets krav og forventninger er dette snakk om produsentenes ønske. (...) Men jeg tror aldri filmfondet alene ville ha klart å drive en slik endring hvis det ikke hadde vært et sug der ute. Og da snakker jeg ikke bare om å tjene penger, men etter å få folk til å se filmene som blir laget.

Den andre informanten fra filmfondet ser ut til å være av samme oppfatning:

Jeg tror situasjonen er ganske annerledes nå enn for 20 år siden i forhold til filmskaperne, både regissørene, produsentene og manusforfatterne, når det gjelder fokus på faktisk å kommunisere. På sett og vis føler jeg nesten at politikerne kommer etter filmbransjen. Det er et mer generelt holdningsskifte.

Flere årsaker trekkes frem til denne holdningsendringen, blant annet oppstarten av Filmskolen på Lillehammer. Videre påpeker flere av informantene at produksjonsmiljøet for reklamefilm har vært viktig, noe en av produsentene forklarer på denne måten:

Vi har en holdningsendring i hele bransjen. Den kommer blant annet av at når TV2 startet opp, fikk vi et brudd i TV-monopolet til NRK. Vi fikk en kommersiell TV-kanal som tenkte helt annerledes, og som viste seg å nå ganske store publikumsgrupper. Det har påvirket oss. Og det andre var at med TV2 fikk vi en stor reklameproduksjon i Norge. Den reklameproduksjonen var jo ikke-eksisterende før. Og den har jo resultert i at mange unge regissører produserer eller regisserer veldig mye reklamefilm. De folkene har en fullstendig ny holdning til å lage film enn den gamle generasjonen av regissører. De gamle regissørene lagde kanskje en spillefilm hvert andre eller tredje år, mens de unge regissørene i dag er i kontinuerlig arbeid. Og de produserer reklamefilm en dag, også lager de spillefilm kanskje neste dag.

En distributør beskriver også at fokusskifte hos filmskaperne har sammenheng med en ny mediesituasjon:

Mediemarkedet forandret seg så voldsomt at vi virkelig var nødt til å tilegne oss mye mer kunnskap for å lansere amerikanske filmer. Som vi begynte i mye større grad å ta i bruk ovenfor de norske filmene også. Og at det kom en ny generasjon produsenter inn. Som var unge og vant til å tenke kommersielt. Som ikke bare ønsket å lage film for seg og sine tre venner som var veldig 70- og 80-tallets norske film. Og unge regissører. Som kom fra reklamefilm. Som kom fra å ha jobbet med den type medier som er til for å selge, og som har et helt annet blikk på det. Den gamle generasjonen norske filmskaperne, fra 60- og 70-tallet, kom fra Norsk Film hvor de lagde filmer som ingen så. Og da mener jeg ingen. Og det var lissom greit. Det er ikke lenger greit.

Endringer i norsk filmsektor må altså betraktes som et komplekst samspill av ulike faktorer, ikke bare mellom støtteordningene og bransjen, men også knyttet til større endringer i samfunnet som medieeksplosjonene på 90-tallet, endringer i synet på verdifull film, utviklingen i amerikansk filmsektor, etc. Momentene ovenfor illustrer videre et viktig poeng i forhold til hvordan man må forstå støtteordningenes rolle i norsk filmsektor: De representerer et rammeverk som er med på å definere handlingsrommet til bransjens aktører, men fungerer ikke som en tvangstrøye. Man kan her se et eksempel på hvordan resultater, atferd og strukturer gjensidig påvirker og påvirkes av de andre elementene.

4.5. OPPSUMMERING

I dette kapittelet har vi sett at støtteordningene ivaretar viktige funksjoner for lanseringen av norske filmer, og at det er grunn til å hevde at ordningene har hatt vesentlig betydning for bransjens tilnærming til feltet. Først og fremst bidrar filmfondet med øremerket tilskudd som skal bidra å sikre lanseringen av norske filmer tilstrekkelige midler for å lykkes i et marked preget av mye informasjonsstøy og tøff konkurranse fra amerikanske filmer. Dette er ikke minst viktig ettersom norske filmer har visse ekstrakostnader i forbindelse med lanseringen sammenliknet med amerikanske filmer. Man kan også argumentere for at tilskuddet har en funksjon i å gjøre norske filmer mer attraktivt for distributørene, noe som kan fremme økt investeringslyst og tettere samarbeid mellom produksjons- og distribusjonsledd.

Videre ser man at filmfondet har betydning gjennom å stille krav i forbindelse med støttetildeling. Krav om distribusjonsavtale i forbindelse med tildeling av produksjonsstøtte ser f.eks. ut til å ha hatt en positiv innvirkning på samarbeidet mellom produsent og distributør. Videre må produsentene legge ved markedsplaner i forbindelse med støttetildelingene. Særlig viktig er dette i forbindelse med tildeling av støtte etter markedsvurdering hvor man må sannsynliggjøre av at filmen kan nå et besøk på minimum 100 000. Dette ser ut til å ha tvunget produsentene til å fokusere på lansering fra et tidlig tidspunkt, og trekkes frem som et element som har bidratt til å bringe distributørene på banen tidligere. Her ser man hvordan staten gjennom direkte krav og oppfølging kan bruke sin posisjon som tilskuddsgiver til å øve innflytelse på filmskapernes virksomhet.

Filmfondet må imidlertid sies å utøve direkte styring og kontroll i beskjeden grad, særlig sammenliknet med den danske ordningen som i større grad bruker støtteordningene som styringsredskap for å kvalitetssikre den enkelte lanseringskampanjen og sikre hensiktsmessig

ressursbruk på bransjenivå gjennom krav og oppfølging. Her er det interessant at mange av informantene i undersøkelsen ikke er avvisende til større grad av styring fra filmfondet i forbindelse med tildeling av lanseringsstøtte. Dette er særlig påfallende i forbindelse med muligheten det gir til å regulere nivået på støtten i forhold til prosjektenes faktiske potensial dersom tildelingen skjer etter at filmen og kampanjeelementene er ferdigstilte. Filmfondets tilnærming må ses i lys av at et sentralt prinsipp ved omleggingen i 2001 var at staten primært skulle fungere som tilrettelegger og tilskuddsgiver: Man ønsket å gi bransjen mer ansvar og frihet, noe som blant annet ble synliggjort ved nedleggelsen av Norsk Film AS.

Støtteordningene har særlig viktige indirekte effekter for fokuset på lanseringen i norsk filmsektor. Produsentstøtten, høyere krav til egenfinansiering og markedsstøtteordningens vektlegging av filmer som er attraktive i distributørenes øyne har vært med på å bringe produksjons- og distribusjonsleddet tettere sammen, blant annet ved at distributørene trekkes tidligere inn i prosjektet. Dette kan bidra til større profesjonalitet i lanseringen fra et tidligere tidspunkt og økt engasjement fra distributørsiden.

Økt fokus på lansering i støtteordningene, både direkte og indirekte, ser ut til å ha hatt betydning for aktørenes virksomhet og bransjens fokus på lansering. Utviklingen må imidlertid ses i lys av en større holdningsendring i bransjen, nemlig at filmskaperne i større grad enn tidligere ser ut til å være opptatt av å nå et publikum. Tidligere sto kunstaspektet sterkt i norsk filmsektor, noe støtteordningen også la til rette for i en lengre periode. Endringene må betraktes som et komplekst samspill av faktorer: Omleggingene av støtteordningene kan kanskje beskrives som en fødselshjelper for nye takter i norsk filmsektor mer enn selve årsaken til holdningsskifte. Men ikke desto mindre har omleggingen i 2001 vært et viktig bidrag til tilretteleggelse for utviklingen. Her ser man hvordan støtteordningene er en viktig del av bransjens rammevilkår og virker inn på aktørenes atferd, samtidig som bransjens atferd igjen påvirker støtteordningenes utforming.

KAPITTEL 5 – BETYDNINGEN AV SAMARBEIDET I VERDIKJEDEN

Etter å ha sett på støtteordningens betydning for lansering av norske filmer i et bransjeperspektiv, rettes nå fokus mot variabler som kan ha betydning for det enkelte filmprosjekt. Den første variabelen jeg kikker på, er samarbeidet mellom de ulike aktørene i verdikjeden. Kapittelets overordnede spørsmål er hvorvidt, og på hvilken måte, forhold ved samarbeidet mellom de ulike leddene i verdikjeden har betydning for utfallet av lanseringer av norske filmer. I kapittel 3.3. fremheves samarbeidet mellom produsent og distributør som særlig viktig. Videre så vi at integrerte organisasjonsformer mellom disse leddene kan være gunstig for et effektivt samarbeid. Kinoledet kan imidlertid også representere en viktig kanal for å lykkes i lanseringsøyemed, og samarbeidet mellom distributør/produsent og kinoene er derfor også interessant å undersøke. Først ser jeg på relasjonen mellom produsent og distributør og deretter på forholdet mellom disse leddene og kinoene. Jeg tar for meg hvordan aktørene samarbeider i dag og hvilke eventuelle endringer man kan spore. Videre ser jeg på hvilken betydning dette kan ha for lanseringen.

5.1. RELASJONEN MELLOM PRODUSENT OG DISTRIBUTØR

5.1.1. DAGENS SITUASJON OG ENDRINGER PÅ DETTE OMRÅDET

5.1.1.1. Grad av integrasjon og samarbeid

Samarbeidet mellom produksjons- og distribusjonssektoren i filmbransjen er svært viktig ettersom sluttresultatet er sterkt avhengig av den samlede innsatsen som legges ned i *begge* ledd (jfr. kapittel 3.3.). På s. 34-35 så vi at den vertikale integrasjonen i norsk filmsektor tradisjonelt har vært svak, men at man kan skjelne tendenser til økende grad av integrasjon. Dette bildet bekreftes av materialet i undersøkelsen. Informantene trekker gjennomgående frem at distributørene i større grad formaliserer samarbeidet med produksjonsleddet og investerer i norske filmer. Videre sies samarbeidet om lanseringen mellom distribusjons- og produksjonsleddet å ha blitt tettere og starte på et tidligere tidspunkt. Dette må igjen ses i sammenheng med omleggingen av støtteordningene, holdningsendringer i bransjen og norsk films publikumssuksess de senere år (jfr. kapittel. 4). Integrasjonen gjør seg gjeldende i form av økt eierskap på tvers av leddene, rammeavtaler og økte investeringer fra distributørhold (jfr. s. 35). Integrert eierskap og rammeavtaler representerer en stabil og lagsiktig samarbeidsform. Investeringer på et tidlig tidspunkt på prosjektbasis vil imidlertid også kunne fremme en nærmere relasjon mellom partene enn om distributørene kun leverer en tjeneste uten

å være ”medeier” i filmen. Alle distributørene i undersøkelsen opplyste at de har rammeavtaler med ett eller flere produksjonsselskap, og noen distribusjonsselskaper er knyttet sammen med produsentleddet gjennom eierskap. Distributørene understrekte også at de i dag primært investerer i prosjekter på idé- eller manusstadiet. To av produsentene i undersøkelsen er involvert i en form for formalisert samarbeid. Produsenten uten et slikt samarbeid kunne imidlertid fortelle at distributøren hadde investert på et tidlig stadium i informantens siste filmprosjekt, og at det hadde vært en tett og tidlig dialog.

En informant fra filmfondet beskriver at man i dag ser investeringsvilje fra distributørene, og at økonomiske interesser i et prosjekt kan motivere distributørene til å engasjere seg sterkere i lanseringen:

Det jeg tror den store forskjellen er når distributørene gikk over fra å gå inn med helt symbolske beløp i prosjektene, til at de nå faktisk investerer i produksjonene Det er klart at et prosjekt du har investert penger i er du mye mer keen på at skal gå bra enn et du ikke har risikert noe i. (...) Der tror jeg det er så banalt som at har du økonomiske interesser i et prosjekt, gjør du en bedre jobb når du skal lansere det. Dersom man som distributør investerer i et prosjekt, så vil man også være opptatt av å følge det fra et mye tidligere tidspunkt.

På s. 39 så vi at Gaustad fremhever at distributøren bør investere reell risikokapital i prosjektet (2003:14). Man kan tenke seg at det blir av mindre betydning for distributøren hvor godt resultatet blir hvis man ikke står i fare for å merke det på sin egen lommebok. Det er interessant å se at tre av informantene (deriblant to distributører) påpeker at distributørene ofte er de som står først i rekken til å få tilbake investeringene sine og dermed ikke tar særlig høy risiko. En distributør uttaler f.eks. følgende:

Vi har en markedsføringsutgift, og det er først når de balanserer at man skal begynne å betale noe videre til produsenten. Så det er ikke så stor risiko, men det er klart at lanserer du en film for to millioner kroner så skal du ha noen besøkende for å gå break even. Men noe får du alltid, så distributøren tar ikke den største risikoen. Det er ikke distributøren som satser hus og hjem.

Når det allikevel er en sterk tendens til at informantene trekker frem at distributørenes investeringer er med på å fremme et tettere og tidligere samarbeid mellom produsent- og distributørleddet om lanseringen, ser det ut til at investeringene har en effekt som ikke kun kan tilskrives risikoen for tap. Distributøren vil uansett tjene mer penger desto større besøk filmen har. Det kan imidlertid innvendes at engasjementet hadde vært enda sterkere hvis distributørene i større grad satte ressurser på spill. En av informantene fra distributørsektoren uttaler seg f.eks. om betydningen av investeringer på følgende vis:

Jeg regner med at man hadde tatt mer styring hvis distributørene i større grad gikk inn med risikokapital. Jeg tror at direktørene hadde involvert seg mer. Det er jo menneskelig at man er mer forsiktige, mer gjennomtenkt, når det er ens egen lommebok.

Det må også påpekes at selv om mange informanter fremhever at investeringer har ført med seg større grad av involvering fra distributørhold, nedtoner én av informantene fra dette leddet de økonomiske aspektenes betydning for eierskap til prosjektet. Vedkommende uttaler: ”*Det er vel ikke så mye økonomien i det for oss. (...) Jeg tror ikke noen her tenkte på de pengene som var investert i filmen*”. Videre må det understrekes at investeringer ikke automatisk fører til et reelt samarbeid fra et tidlig tidspunkt. En av distributørene kommer f.eks. med konkrete eksempler på prosjekter hvor dette har vært tilfellet. Men man må kunne hevde at forholdene i alle fall ligger bedre til rette for mer utstrakt kontakt når distributøren har større økonomiske egeninteresser i å følge opp prosjektet.

Flere av informantene gir uttrykk for at situasjonen beskrevet ovenfor representerer en markant endring i relasjonene mellom produsent og distributør i norsk sammenheng. En distributør sier følgende: ”*Det har skjedd veldig mye. Vanligvis fikk vi en film i fanget. Nå leser vi manus og leverer estimer og hva vi tror. (...) Det var ikke så mye av det før. Det har blitt veldig mye mer profesjonelt og mye tettere*”. Det må imidlertid påpekes at flere kommenterer at det fortsatt er stor variasjon i bransjen. En av informantene fra filmfondet uttrykker at ”*...det er veldig variabelt. I noen tilfeller er det (samarbeidet, min kommentar) tett nok og i andre tilfeller har det et betydelig forbedringspotensial*”. Den andre informanten fra filmfondet er den som i sterkest grad uttrykker at distributørene fortsatt ikke involver seg nok:

Jeg ville gjerne sett at distributørene var flinkere og mer pågående til å gå inn allerede på manusstadiet. Rett inn der å være sparringspartner og involvere seg og føle et eierskap fra første stund. Jeg tror da hadde vi nådd et større publikum. Der er det mange som ikke har vært vant til å tenke i de baner, og de færreste har kompetanse på å gjøre det. Men hadde vi kommet dit hadde mye vært gjort.

Det er interessant at filmfondets informanter i størst grad vektlegger at samarbeidet ikke er godt nok utviklet i bransjen generelt. Dette kan tyde på at informantene fra distribusjons- og produksjonsleddet i denne undersøkelsen er blant de aktørene som har kommet lengst i så henseende. Ettersom jeg tar sikte på å identifisere hva som kan være av betydning for å lykkes med lanseringene, er det imidlertid interessant å undersøke hvordan nettopp denne delen av bransjen opererer. Men man må altså være forsiktig med å si at funnene er betegnende for hele den norske filmbransjen. Allikevel må man kunne si at materialet bekrefter tendensen til

at leddene i verdikjeden er i ferd med å knyttes tettere sammen på produksjons- og distribusjonssiden.

5.1.1.2. Ansvarsfordeling mellom produsent og distributør

Et annet vesentlig aspekt ved samarbeidet mellom produsent og distributør er hvilken ansvarsfordeling og maktbalanse det eksisterer disse imellom. Materialet kan ikke sies å bekrefte Gaustads beskrivelse av at lanseringsfunksjonen i mange tilfeller i større grad ligger hos produsent enn distributør (2003:17). Vi så ovenfor at distributørene nå involverer seg i betydelig grad i lanseringen. Riktignok fremgår det av materialet at produsenten i mange tilfeller bidrar som en likeverdig part i lanseringen. Det sentrale er imidlertid at lanseringen i dag i stor grad ser ut til å bli ivaretatt av distributør og produsent *i fellesskap*. Flere av informantene beskriver samarbeidet mellom produsent og distributør som en dialog hvor man diskuterer seg frem til løsninger. En distributør beskriver f.eks. interaksjonen på en konkret film på følgende måte: *"Vi var likeverdige og diskuterte. Og av og til var vi uenige og da må man bare gi seg. Det er et slags diplomati"*.

Det fremheves av flere informanter at det har vært viktig at regissøren har fått mindre innflytelse i forhold til lanseringen den senere tid. En distributør uttaler f.eks. at regissørens makt har vært et stort problem tidligere. En produsent beskriver dette på følgende vis:

Når jeg begynte for 25 år siden, var det veldig registryrt. Det var nesten sånn at regissøren fikk støtte og gikk ut og hentet seg en produksjonsleder og en bokholder. Det var et nødvendig onde for å kunne lage en film kan du si. (...) Nå har produsenten fått den posisjonen i Norge som i resten av filmverdenen. Det har kommet sent, men har vært helt nødvendig.

Et sentralt poeng er at regissøren representerer den kunstneriske drivkraften i prosjektet. Dersom vedkommende har betydelig beslutningsmakt i forhold til lanseringen, kan man lett stå ovenfor en situasjon hvor kunstneriske aspekter blir førende for lanseringsfasen og fokuset på effektiv markedskommunikasjon nedprioriteres. Flere informanter påpeker imidlertid at lanseringen som regel overlates til produsent og distributør i dag. Ett av intervjuobjektene fra filmfondet gir f.eks. uttrykk for at maktforholdene i bransjen har skjøvet på seg, og at distributøren har fått en mer sentral plass. Et sentralt poeng i denne sammenheng er at distributørene ser ut til å ha blitt mer kompetente på lanseringen av norske filmer, noe som kan føre til at produsentene ikke opplever sammen behov for kontroll over lanseringen. Som vi så på s. 35, fremhever Gaustad at ettersom store deler av markedsføringsjobben allerede er utarbeidet på amerikanske filmer, får norske distributører mindre erfaring med å utarbeide

lanseringskampanjene fra grunn av (2003:15–18). Materialet bekrefter bildet av at distributørene har hatt begrenset kompetanse på lanseringen av norske filmer tidligere, men det fremheves at dette har forbedret seg i de senere år. En av informantene fra filmfondet beskriver situasjonen på følgende måte:

Du har snakk blant produsenter om at distributørene er for dårlige. (...) En ting er å lose gjennom filmer som har en pakke utenlands fra, og prøve å få den til å gå best mulig. Men det å håndstyre en norsk film mener de at de ikke har kompetanse på. Jeg tror at det har skjedd veldig mye i riktig retning der. Jeg tror både distributørene og produsentene har blitt mye flinkere de siste par årene til å lansere filmene.

En produsent sier at distributøren ” (...) har tidligere i større grad vært mediakjøpere og PR-avtalebookere omtrent. Så det har vært ganske lite strategisk kompetanse hos distributøren”. Vedkommende uttaler videre at distributørene først nå har begynt å forstå hva som skal til på en norsk film. Også de to andre produsentene gir uttrykk for at distributørene stort sett har tilfredsstillende kompetanse på lansering av norske filmer i dag. Det er kun informanten fra FILM&KINO som fremhever at det ikke har en skjedd særlig endringer hos distributørene i forhold til lansering av norske filmer. Det trekkes imidlertid frem av flere informanter at det også her eksisterer variasjon i nivået.

En faktor som gir produsenten betydelig beslutningsmakt, er at dette leddet mottar lanseringstilskuddet fra filmfondet. En distributør kommenterer mulige problemer knyttet til dette på følgende vis:

Det som ofte er problemet, er hvis produsenten ikke stoler på det vi sier er måten å markedsføre på. Den klassiske feilen er en produsent som sier at ”denne filmen er så bred, så (...) vi er nødt til å være litt overalt. Også sier vi at ”jammen, det er den ikke stor nok til. Du er nødt til å bruke alle pengene dine på ett sted ellers kommer du ikke til å synes i det hele tatt. Du kan ikke smøre deg utover i et tynt lag”. Og hvis produsenten da sitter på budsjettansvaret, så kan han eller hun risikere å smøre seg tynt utover allikevel. Og da taper man. (...) Men støtteordningene er jo faktisk sånn at det er produsenten som får de pengene fra filmfondet. Den som sitter på budsjettet kan legge veldig mange føringer, og det merker vi jo. Vi sitter med det ansvaret når det er produsenter vi har jobbet med før eller som stoler på oss.

En av informantene fra filmfondet begrunner tildelingen av midler til produsent med at dette er den parten de forholder seg til i prosjektet, og at denne løsningen derfor er enklere administrativt. Et interessant poeng er at informantene ikke trekker frem dette som et stort problem fordi man diskuterer seg frem til løsninger, og fordi produsentene i større grad stoler på distributørenes vurderinger. Det er imidlertid verdt å minne om Gaustads anbefaling om at distributøren bør være mottaker av og ansvarlig for å søke lanseringsstøtte (2003:28).

Selv om det er en fremtredende tendens at informantene beskriver en grei balanse i maktfordelingen mellom de to leddene i de fleste tilfeller, er det verdt å merke seg at en av informantene fra filmfondet påpeker at produsentene har litt mye makt i forhold til lanseringen:

Jeg er litt overasket over at man ikke er tydeligere på det fra distributørsiden. Distributørene er veldig tydelige på å få kjempedealer hvor de skal ha pengene ut first-hand, og de skal ha avtaler på video og DVD som er helt meningsløse. Men de setter ikke i særlig grad hardt mot hardt i forhold til at sånn og sånn skal det gjøres. Der sitter på sett og vis produsenten med makta. Det er litt i motsetning til hva som er vanelig ute i verden hvor produsenten lager filmen og så er det distributøren som kjører løpet.

Fra en situasjon hvor lanseringen ofte ble styrt av produsent og regissør, ser det i dag ut til å være produsent og distributør som i fellesskap ivaretar denne funksjonen selv om ansvarsforholdet varierer fra prosjekt til prosjekt. Det må i alle fall kunne hevdes at en situasjon hvor produksjonsleddet i *hovedsak* ivaretar lanseringen er lite betegnende for dagens situasjon.

5.1.2. BETYDNINGEN AV SAMARBEIDET MELLOM PRODUKSJONS OG DISTRIBUSJONSLEDDET

5.1.2.1. Velfungerende og langsiktig samarbeid som konfliktdemper og effektivitetsfremmende faktor

En sterk tendens i materialet er at et velfungerende samarbeid mellom produsent og distributør tillegges stor betydning for at lanseringen skal lykkes. Informantene vektlegger viktigheten av at samarbeidet starter på et tidlig tidspunkt, og at det er enighet om strategien fra starten av. En av distributørene sier f.eks.: *"Det som er farlig, er hvis man har en produsent og distributør som mener helt forskjellige ting og ender opp med å motarbeide hverandre i stedet for å dra i samme retning"*. Uttalelsen peker på at det kan oppstå spenninger og interessekonflikter som kan virke hemmende for å oppnå et optimalt resultat: Produsentens store interesse av den enkelte film og distributørens arbeid med mange titler parallelt er én mulig kime til konflikt. Flere av informantene trekker frem at det er viktig at det eksisterer et tillitsforhold som kan lette kommunikasjonen. Man kan f.eks. tenke seg at produsenten vil være mer lydhør ovenfor en distributør vedkommende har tiltro til på bakgrunn av tidligere erfaringer. En distributør sier f.eks. følgende: *"Noe vi ser med produsenter, er at jo flere filmer de har gjort, jo større tro har de på at vi kan jobben vår"*. Her må det understrekes at det i særlig grad kan bidra til å minske interessemotsetningen dersom distributør og produsent er del av samme selskap. En produsent som jobber i en slik struktur, sier følgende:

For det har jo veldig lett for å bli en kamp mellom produsent og distributør på alle nivåer. Vi kan jo tillate oss å ikke bruke så mye ressurser på den kampen. Fordi vi på en måte har en felles stolthet. Så vi kan heller bruke ressursene våre på andre ting. Så jeg ser på det som veldig positivt.

Det fremgår også av materialet at personlige relasjoner kan ha betydning for distributørens innsats og engasjement i prosjektet. En distributør uttaler f.eks. følgende: ”(...) i vår avdeling legger vi vår prestisje i at filmene skal gå bra. Vi blir jo så nære produsenten, føler med dem”. Videre trekker en produsent frem et eksempel hvor de opplevde at deres film ble noe nedprioritert i forhold til en annen produksjon hvor distributøren hadde sterke bånd og rammeavtale med produsenten. Det er interessant at den omtalte filmen ikke innfridde etter forventningene. Det er nærliggende å tenke seg at langsiktige samarbeidsformer i særlig grad bidrar til å opparbeide en fellesskapsfølelse og å styrke båndene mellom produksjons- og distribusjonsleddet. Det må imidlertid understrekes at selv om personlige relasjoner og engasjement i et prosjekt kan være av betydning, handler prioritering av ulike prosjekter først og fremst om økonomiske forhold ettersom distribusjonsselskapene er kommersielle aktører underlagt krav til inntjening.

5.1.2.2. Betydningen av reel innflytelse fra distributørleddet fra et tidlig stadium

Det framgår av materialet at et nøkkelspørsmål i relasjonen mellom produsent og distributør, er å etablere en balanse i arbeids- og maktfordeling som gjør at de ulike leddenes kompetanse utnyttes på en best mulig måte. Et sentralt poeng er at distributøren bør ha reel innflytelse i utviklingen av lanseringsstrategien. Det fremheves fra flere at svært mange strategiske valg vedrørende lanseringen må gjøres på et tidlig tidspunkt. En av distributørene uttaler nettopp at det er viktig å komme tidlig inn i den grad man som distributør skal påvirke noe:

For jo senere du kommer, desto mer er ferdig. Hvis en produsent har bestemt seg for artwork også kommer du inn som distributør etterpå og sier at ”det artworket kan vi ikke bruke”, er det en mye tyngre jobb enn om du er med i diskusjonen om de alternativene som er, og man begynner å jobbe fra starten av.

En av distributørene uttrykker videre at ”I hvert fall 50 % av markedsføringen er gjort i det du går i opptak”. Hvis distributøren kommer sent inn i prosjektet, kan det være fare for at denne lett reduseres til en ren eksekutør, og at prosjektet dermed vil lide under mangel på nødvendig markedsføringskompetanse i strategiske vurderinger. Alle distributørene gir dessuten uttrykk for at det er viktig å komme inn på manusstadiet for å sikre eierskap til prosjektet. En av distributørene uttrykker følgende: ”Film er en følelsesmessig ting. Hvis du ikke får et følelsesmessig ansvar (...) blir det veldig distansert om du vil eller ikke”.

I de tilfellene distributører har rammeavtaler eller mer integrerte samarbeid med produksjonsselskaper, trekker flere informanter frem at dette gir dem mulighet til å være med i diskusjoner om *hvilke* prosjekter man skal utvikle. En av produsentene i et integrert samarbeid sier at de har veldig nær kontakt med distributøren, og ”*det er klart at vi lytter veldig til dem når vi tar en produksjonsbeslutning*”. En av distributørene beskriver betydningen av en slik ordning på følgende måte:

Vi er jo med fra før manus. Man har treatment på fem – seks prosjekter. (...) På x (en film under produksjon, min kommentar) var den én av seks prosjekter som lå i potten. Så finner man ut i fellesskap at det er nok det prosjektet der som passer best.

Videre kan filmfondets skjerpede krav til egenfinansiering og avtale om distribusjon gjøre produsentene mer lydhør for distributørens synspunkter i utviklingen av prosjektene ettersom de er mer avhengig av distributørleddet for å få prosjektet på bena.

5.1.2.3. Produsentens betydning for utfallet av lanseringen

Ovenfor har vi sett betydningen av at distributøren har reel innflytelse på lanseringen av norske filmer, men dette betyr ikke at man er tjent med en passiv produsent som overlater hele lanseringen til distributøren. Det er interessant å se at flertallet av informantene, inkludert to distributører, fremhever at det er avgjørende at produsenten også har en aktiv rolle i lanseringen. Dette sies å være viktig for å skape et engasjement hos distributøren som arbeider parallelt med mange filmer samtidig. En distributør uttaler følgende:

Det verste du kan ha en fraværende produsent. En produsent som rett og slett ikke er til stede og viser voldsom interesse. Det har skjedd oss. Da blir du litt lost som distributør også hvis du ikke har noen med passion for prosjektet. (...) For vi jobber jo som distributør parallelt med 10 -12 andre filmer. Og det er klart at filmer du har en passion for personlig, selvfølgelig hjelper det. (...) Også være en aktiv produsent, dytte på markedsføring osv. Du kan ikke la det gå bare til distributør. Du bør ikke gjøre det. Og det pleier ikke å være noe problem, altså. Det er jo produsentens baby.

Selv om informanten gir uttrykk for at dette ikke pleier å representere noe problem, kommenterer vedkommende at tilnærmingen varierer i bransjen:

Men vi har produsenter som fremdeles ikke er like involvert i markedsføringen. Som regner med at det tar vi oss av. Mens vi har produsenter, som N.N. (en produsent, min anmerkning), som er ekstremt involvert hele tiden. Som er propell. Går fullstendig vill rundt i systemet hele tiden og inspirerer og dytter og spør og graver. Men så er det andre som henger mer i bakevjen.

Produsentene er også av den oppfatning at de må være involvert i og følge opp lanseringen. En produsent beskriver sin rolle på et konkret prosjekt på følgende måte: ”*På film X (min anmerkning) satt jeg på ryggen til X (distribusjonsselskapet, min anmerkning) og slo de i*

hodet i tre måneder. Jeg ringte annen hver dag. (...) Og hadde jeg ikke gjort det, så hadde det blitt gjort mindre. Det er jeg 100 % sikker på”.

Også en av konsulentene bekrefter betydningen av en aktiv produsent:

Det er viktig at samarbeidet mellom produsent og distributør starter tidlig, at det fungerer og at det er tillit. Og det kanskje aller viktigste er at produsenten ikke har for høye forventninger til distributøren. Distributøren har veldig mange filmer, og de fleste jobber både med utenlandske og norske filmer. (...) Det er store forventninger fra produsenten, men er rett og slett ikke alltid distributøren har tid, kapasitet eller kunnskap nok til å oppfylle ønsket. Derfor må produsenten være flink og pågående. Sørg for å kvalitetssikre den jobben distributøren gjør. Viktig å ikke overlate hele ansvaret til distributøren.

Det er interessant å se at i de tilfellene informantene går i dybden om konkrete vellykkede lanseringer, trekker alle frem at samarbeidet mellom distributør og produsent har vært meget tett, og at produsenten har vært svært aktiv. En distributør fremhever hvordan samarbeidet mellom produsenten og dem var en suksessfaktor, og at en aktiv og engasjert produsent var svært positiv: *”Utrolig mye mot og guts som ble brakt inn i vår markedsavdeling. Energien fungerte utrolig bra”*. Det er også interessant å merke seg at mindre tette samarbeid beskrives i forbindelse med to filmer som ikke innfridde: En distributør forteller hvordan de på en ”flopp” kom for sent inn i prosessen, og at produsenten var fraværende: *”Vi hadde en fraværende produsent. (...) Ikke noe initiativ fra deres side heller. På film x (min anmerkning) hadde vi knapt nok møter med produsenten i det hele tatt.”*. Det må imidlertid understrekes at andre grunner også trekkes frem som avgjørende for at filmene ikke oppnådde forventede besøkstall.

Flere informanter fremhever at en engasjert produsent kan være positivt for å fremme nytenkning. En distributør gir f.eks. uttrykk for at det er nyttig å ha en produsent som utfordrer deres rutiner: *”Klart at vi kan være bundet opp i hva vi tenker fordi sånn har vi gjort det i alle år, det fungerer. Så kommer produsenten og spør ”Hvorfor gjør dere sånn?”*. En av produsentene kommenterer deres funksjon i denne forbindelse på følgende måte:

Og det merker jeg veldig fort når vi snakker om nye filmer nå så sier distributøren vår (...) ”ja, da kan vi gjøre det og det og det”. Så nevner de kanskje de tingene som var suksess med film x istedenfor å tenke at her har vi en ny film med helt nye premisser - hva gjør vi med denne? Nå er det helt andre regler, nå er det til og med en annen målgruppe og en annen type film og alt mulig, så hvorfor i all verden skal vi gjøre de samme tingene? Det tror jeg nok er det største problemet hos distributørene, at de håndterer så mange filmer at de får vaner på hvordan man gjør ting.

Vedkommende kommenterer at det også kan være et problem at distributørene kan slite ut kontaktnettet sitt, og at dette gir produsenten en viktig rolle som pådriver ovenfor eksterne parter:

Altså, jeg kan ringe en utendørsreklameselger en gang i året og si "Du, nå skal vi gjøre noe helt sykt her. Kunne du vært med å få til...". Det er klart at hvis du har som jobb å ringe en utendørsreklameselger to ganger i uka for forskjellige filmer, så sier det seg selv at du ikke kan si to ganger i uka "hei, nå skal vi finne på noe helt sinnsykt her". Da blir det til at du sier at "Vi skal ha to av den, fire av den og syv av den". Vanlig opplegg. Det blir rutine, da.

Det må påpekes at to av distributørene ikke tilskriver en aktiv produsent like avgjørende betydning. En av disse sier f.eks.:

Det er veldig mange ulike modeller for relasjonen mellom produsent og distributør. Også modeller hvor det ikke har vært tett samarbeid som har vært suksess. Eller modeller med tett samarbeid som ikke fungerte så godt. Dette er ikke en faktor som automatisk gjør om det blir en vellykket lansering eller ikke. Tror at hvis man har et godt samarbeid så er potensialet større.

Selv om to av distributørene gir uttrykk for at dette ikke representerer en nødvendighet, påpeker imidlertid begge at det *kan* være positivt med en aktiv produsent. Dette trenger ikke å stå i motsetning til Gaustads poeng om at det er hensiktsmessig at lanseringen først og fremst bør ligge hos distributøren (2003). Ingen av informantene ser ut til å mene at det er produsentens ansvar å gjennomføre lanseringen, men snarere supplere distributøren og yte en ekstra innsats som kan gi filmen et ytterligere løft. Det ser altså ut til at en av nøkkelfaktorene for lanseringen er å skape et *velbalansert* forhold mellom distributør og produsent hvor leddenes kompetanse og ressurser utnyttes hensiktsmessig. Her blir det sentralt at distributøren får tilstrekkelig innflytelse, samtidig som produsenten kan tilføre prosjektet viktige ressurser og energi.

5.2. SAMARBEIDET MELLOM PRODUSENT/DISTRIBUTØR OG KINOLEDDET.

5.2.1. DAGENS SITUASJON OG ENDRINGER PÅ OMRÅDET

Det fremgår av materialet at samarbeidet mellom kinoene og produksjons-/distribusjonsleddet er mindre omfattende enn mellom produksjons- og distribusjonsleddet. Det er en tendens til at informantene beskriver en mer standardisert arbeidsform. En av distributørene sier følgende: *"Kinoene, der tror jeg egentlig det er ganske likt hvordan de samarbeider mellom hver enkelt distributør. Så det er et parameter som er litt mer forutsigbart"*. Flere informantene beskriver

at den viktigste kontakten med kinoledet skjer gjennom månedlige filmtreff.³¹ I noen tilfeller holdes det også møter mellom produsent og/eller de store kinoene i forkant av en lansering.

En interessant tendens i materialet er at mange av informantene trekker frem at samarbeidet kunne vært bedre, selv om ingen gir uttrykk for at dette representerer et stort problem for lanseringen. Flere distributører og produsenter beskriver kinoledet som passive og tunge å få med på tiltak utover det rutinemessige. En av produsentene forteller f.eks. at vedkommende har prøvd seg med fremstøt mot kinoledet, men med liten respons. Vedkommende uttaler videre: ”Men jeg har ikke gjort det etterpå fordi det var ikke verdt den jobben vi forsøkte å gjøre den gangen”. En distributør har følgende kommentarer om samarbeidet med kinoledet:

Vi opplever kinoene som passive til tider. Opplever til tider med noen at de er litt satt. Liten villighet til å prøve nye ting. Men det blir litt den samme situasjonen som vi har ovenfor produsentene. Jeg skjønner at de har mange flere titler enn oss, kommer ikke til å brenne like mye for hver tittel. Men jeg synes de kan være sløve på hvordan de bruker materialet. Det skjer at jeg er innom en kino hvor de ikke engang har fått opp plakaten.

Det fremgår også av materialet at informantene oppfatter at det er stor forskjell kinoene imellom både når det gjelder innsats og kompetanse på markedsføring. Her fremheves det særlig at man ser forskjeller mellom små og store kinoer. Informanten fra FILM&KINO kommenterer dette på følgende vis:

På de største kinoen har de jo egne markedsføringsfolk som er utdannet til det og profesjonelle på det. Kommer du ned til de små kinoene så har de jo ikke det. Der er det kinosjefen som også har hånd om markedsføring. Slik at her vil det nok være tildels variabelt hvilke kunnskaper den lokal kinoledelsen har.

Det må imidlertid understrekes at informantene gir uttrykk for at det også er stor variasjon mellom de store kinoene.

Materialet avdekker at det er ulike oppfatninger om produsentene og distributørenes arbeidsinnsats mot kinoledet. En av konsulentene kommenterer at produsentene og distributørene ikke er flinke nok til å jobbe mot kinoledet, og at de er uoppfinnsomme i så måte. De tre informantene fra kinoledet ser ut til å ha noe ulike meninger om produsentenes og distributørenes arbeidsinnsats mot dem: En gir uttrykk for at disse generelt gjør en god

³¹ Samlinger av bransjefolk i filmsektoren i regi av FILM&KINO hvor distributørene presenterer kommende filmer.

jobb. En annen kommenterer at produsenter og distributører har blitt flinkere til selve lanseringsarbeidet, og at de har blitt bedre til å kommunisere med kinoene:

Det var utrolig underlig før. (...) Man glemte lanseringsbiten veldig som produsent. Og distributør og kino kom helt sist inn i leddet uten at man hadde noe kommunikasjon. Vi kinoer kommer jo ikke så veldig tidlig inn nå heller, men allikevel så er produsentene veldig flinke til å begynne å minne oss på at "nå kommer det en film om et halvt år, vi vil gjerne sånn og sånn..". Presenterer kanskje noe materiale.

Men informanten poengterer at det er veldig ulik grad av profesjonalitet, og at vedkommende savner mer kommunikasjon fra produksjons- og distribusjonssiden. Informanten fra FILM&KINO er den mest kritiske til hvordan produsenter og distributører arbeider mot kinoledet. Vedkommende uttaler blant annet følgende:

Det er noen betingelser som er helt vesentlige og som distributørene og produsentene dessverre synder mot. Betingelse nummer en er at kinoene må ha sett filmen de skal arbeide med i god tid slik at de kan begynne den lokale lanseringen. Betingelse nummer to er at kinoene i god tid får lanseringsmaterialet de skal arbeide med. Begge disse to helt essensielle utgangspunktene for at kinoene skal kunne gjøre en god jobb, syndes det sterkt mot. Veldig ofte kommer filmen ferdig så tett opp under premiere at kinoene får liten tid til å jobbe med den. Veldig ofte er materialet (...) altfor sent i forhold til at kinoene skal ha god tid til å jobbe med norske filmer.

Det kan imidlertid være grunn til å stille spørsmålstegn ved hvor omfattende dette problemet er ettersom det ikke trekkes frem av de to andre informantene fra kinoledet.

Det er altså noe sprikende oppfattelse av hvordan samarbeidet fungerer mellom produksjons-/distribusjons- og kinoledet. Men hvis man setter uttalelsene fra produsenter og distributører opp mot beskrivelsene fra informantene fra kinoledet, må det hevdes at samarbeidet har rom for forbedringer fra begge sider. Kanskje er samarbeidet preget av en ond sirkel hvor produsent og distributør ikke anser at en ekstra innsats mot kinoledet er bryet verdt fordi man ikke opplever ønsket responsen. Dermed kan dette ha negativ effekt på produsentenes og distributørenes arbeid mot kinoledet, som igjen kan passiviserer kinoledet ytterligere. Her er det interessant å merke seg at Gaustad påpeker nødvendigheten av å skape insentiver for kinosjefene til å prioriter norske filmer gjennom støtteordningene (2003:28). Han lanserer tanken om en billettstøtte som utbetales direkte til kinoene eller gunstigere filmleie på norske filmer. Dette kan tenkes å øke etterspørselen og viljen til å engasjere seg ekstra i norske filmer i kinoledet, noe som igjen kan bidra til et bedre samarbeid.

Informanten fra kinosektoren som påpekte en bedring i informasjonen om de norske filmene fra produsent- og distributørhold, er den eneste som er inne på at det har skjedd vesentlige endringer i samarbeidsformen mellom produsent/distributør og kinoledet.

5.2.2. KINOSTRUKTURENS BETYDNING FOR LANSERING AV NORSKE FILMER

Som vi så på s. 33-34, er et spesielt trekk ved den norske kinosektoren at kommunene tradisjonelt har ivare tatt kinodriften. Man finner derfor ikke like tette bånd mellom leddene i verdikjeden som i mange andre land. Videre har dette bidratt til å skape et fragmentert landskap med mange små enheter i stedet for større kinokjeder, selv om man i dag ser en tendens til kjededannelse med fremveksten av Norsk Kinodrift³², SF og Kino 1. Det er imidlertid ingen av informantene som trekker frem at dagens kinostruktur eller endringer her har særlig stor betydning for lanseringen av norske filmer. Jeg vil derfor nøye meg med noen korte kommentarer i denne sammenheng.

Ettersom det kulturelle aspektet tradisjonelt har stått sterkt i det kommunale kinosystemet, kan det være nærliggende å tenke seg at dette kan fremme en særlig forpliktelse ovenfor de nasjonale filmene. Det er en sterk tendens i materialet at informantene gir uttrykk for at man opplever en viss ”goodwill” for norske filmer i kinoledet. Men det understrekes at dette ikke er særlig omfattende. I følge flere informanter gir denne velviljen seg først og fremst utslag i at filmene stort sett er garantert kinodistribusjon, og at de får spille noe lengre enn besøkstallene tilsier. En distributør kommer for eksempel med følgende uttalelse: ”*De (kinoene, min anmerkning) er nok snillere med norsk film. Det vil si, de lar den nok spille en uke eller to mer enn om det var en amerikansk dusinvarerfilm hvis besøkstallet er så der. Men vi får ikke nødvendigvis veldig spesialbehandling, det føler jeg absolutt ikke*”. Det er interessant at informanten fra et privat kinoselskap også uttrykker særlig velvillighet ovenfor norske filmer. Nærmere undersøkelser må til for å kunne si noe mer om hvorvidt det eksisterer forskjeller i innstillingen hos private og kommunale aktører på dette feltet, men det er verdt å merke seg at ingen av informantene fra produksjons- eller distribusjonsleddet gir uttrykk for at dette er tilfellet. Også informanten fra FILM&KINO uttaler at vedkommende ikke ser noe stor forskjell på private og kommunale kinoer når det gjelder norsk film.

En viktig grunn til at kinostrukturen blir tilskrevet såpass liten betydning for lanseringen av norske filmer, er at forhold her ikke har spesiell betydning for de *norske* filmene. En av konsulentene uttrykker følgende: ”*Akkurat kinosystemet hadde ikke jeg brydd meg så mye om.*”

³² Norsk Kinodrift AS driver 11 kinoer og eies av Bergen Kino, Trondheim Kino, Oslo Kinematografer samt Sarpsborg og Askim kommune. Se ”Om Norsk Kinodrift AS” (2006), Tilgjengelig fra <http://www.filmweb.no/norsk kino/om/> [hentet 06.01.08] for mer informasjon.

Det er generelt for alle, det er ikke spesielt for norske filmer''. Eksempelvis fremhever mange av informantene at kjededannelser kan effektivisere lanseringen ved at man har noen sentrale personer å forholde seg til i stedet for de mange kinosjefene i dagens kinolandskap, og at en slik organisasjonsform kan fremme profesjonalisering av markedsføringen i kinoledet. Dette er imidlertid faktorer som også har betydning for lanseringsarbeidet på amerikanske filmer.

Et annet eksempel på mulige konsekvenser av endringer i kinostrukturen er at vertikal integrasjon mellom kino-, produksjons- og distribusjonsledd kan gi større intensiv til å sikre egne filmer best mulig vilkår i kinoledet. En produsent i undersøkelsen uttaler at man med en slik organisasjonsform ofte gjør en ekstra innsats for egne filmer:

Jeg har jo co-produsert veldig mye med Sverige. Og det jeg har sett der som er veldig interessant, det er at når distributør også er inne på eiersiden på kino så har de selvfølgelig en utrolig kontroll over selve kinooppsetningen. Jeg har vært medprodusent på filmer som har hatt en dårlig start på kino. Så har kinoavdelingen til den distributøren programmert filmen om, flyttet de ned i mindre saler sånn at de går for fulle hus, men med mindre publikum. Så har de flyttet de opp igjen til større saler etter hvert som det har bredt seg blant publikum at dette faktisk er en bra film. Så gjennom programmering har de altså klart å snu noe som tilsynelatende kan se ut til å bli en fiasko til å bli en suksess.

Men også dette vil ha samme effekt for utenlandske titler. Man kan argumentere for at egenproduksjoner muligens vil bli særlig prioritert dersom det er gjort omfattende investeringer i disse, men det må understrekes at de store amerikanske publikumsmagnetene kan være vel så viktige for selskapets inntjening. Heller ikke dette er en variabel som utelukkende er av betydning for nasjonale produksjoner. Med bakgrunn i undersøkelsens materiale ser det altså ut til at kinostrukturen har relativt liten betydning for lanseringen av norske filmer, og jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på dette.

5.2.3. BETYDNINGEN AV SAMARBEIDET MELLOM PRODUSENT/DISTRIBUTØR OG KINOLEDDET

Det er en sterk tendens i materialet at informantene fremhever at kinoledet er avgjørende for en vellykket lansering. For det første er kinoene den fysiske distribusjonskanalen hvor filmen gjøres tilgjengelig for publikum. Gode saler og tiden filmen får spille på kino er viktige faktorer i denne sammenheng. Videre har kinoledet en viktig funksjon som markedskommunikasjonskanal. Kinolokalene og kinoenes egne informasjonskanaler (som nettsider, nyhetsbrev, etc) representerer en viktig eksponeringsmulighet for markedsføringsmateriell og informasjon om filmen. Dessuten ivaretar kinoene en viktig funksjon i forhold til kontakt med den lokale pressen. Et sentralt poeng er imidlertid at selv om kinoledet er viktig i lanseringen, ser selve samarbeidet mellom produsent/distributør og kinoene ut til å ha mindre betydning for utfallet.

For det første må dette ses i sammenheng med at kinoene ivaretar et stort antall titler og dermed ikke har kapasitet til å følge opp hver enkelt film i like stor grad som produsent og distributør. Dermed blir kontakten naturlig nok mindre omfattende og preget av mer standardiserte arbeidsformer. Mens produksjons- og distribusjonsleddet er ansvarlige for utarbeidelse av den strategiske dimensjonen av lanseringen, blir kinoledet i større grad en kanal for gjennomføring av kampanjen. Det fremgår av materialet at kinoenes prioriteringer i stor grad er knyttet til *forventninger* om hvor stor en film vil bli, hvor både filmens kvalitet og distributørens signaler om størrelsen på lanseringen påvirker vurderingene. Man kan altså si at resultatet av samarbeidet mellom produsent og distributør har større betydning for kinoledets prioriteringer enn relasjonene mellom kinoledet og distributør/produsent. Videre fremheves det at filmens skjebne etter premiere i stor grad avgjøres av besøkstall, noe som gjør at samarbeidet har beskjedne betydning i denne fasen.

Det trekkes imidlertid frem av mange informanter at det er viktig for produsent og distributør å bygge størst mulig grad av eierskap, forventning og entusiasme i forkant av en lansering. En av konsulentene sier følgende:

For dem (kinoene, min anmerkning) raser det forbi 200 filmer i året, og noen må de ta tak i å gjøre noe med. Da er det viktig at det er din film som de setter søkelyset på og sier at "ok, denne måneden skal vi fokusere på den filmen og hva kan vi gjøre lokalt for den filmen". Det er opp til distributør og produsent. (...) å piske opp entusiasmen og forventningene hos kinosjefene.

På lik linje som produsenten kan ha en viktig funksjon for å få distributøren til å prioritere sin film blant mange titler, kan dette også se ut til å være tilfelle i relasjonen mellom produsent/distributør og kinoene. Ikke minst er det interessant at informantene fra kinoledet gir uttrykk for at dette har betydning for deres arbeid med filmen. Én sier at uformelle kontakter, entusiasme og evnen til å selge inn en film er viktig i denne sammenheng. En annen informant fra kinoledet sier følgende:

Man skal jo behandle alle filmer likt, det er jo viktig å påpeke. Man skal jo ta vare på alle filmer utifra filmens verdi. Allikevel, det er jo ikke dumt å tenne entusiasmen hos oss som skal selge filmen. Og de som jobber ute på kinoen, det å kunne gjøre filmen kjent.

Det fremheves særlig at produsent og distributør bør informere om filmen og lanseringen fra et tidlig tidspunkt. Informanten fra FILM&KINO uttaler at personlig og tidlig kontakt er de viktigste elementene i forhold til å bygge eierskap til filmene i kinoledet.

Flere av informantene fremhever at filmtreffene er en viktig arena, men det fremheves at denne kontaktformen kan bli noe rutinepreget. En av produsentene beskriver dette på følgende vis:

Distributørene møter kinosjefene fire ganger i året på filmtreff og presenterer syv filmer. Hvis du presenterer syv filmer hver gang du står der, hvordan skal du da klare å si ”og film nummer fire, her skal vi gjøre noe skikkelig sprøtt...!”. Du ender selvfølgelig opp med å si de samme tingene gang på gang. Og det merker jeg selv også. Det var mye lettere for meg første gang jeg skulle gjøre dette. Å ringe Oslo Kinematografer og si ”lær meg om filmlansering, hva skal vi gjøre nå?”. Og gjennom det få en relasjon.

Vedkommende fortsetter:

Jeg gjorde nettopp en presentasjon av et prosjekt vi holder på med nå på filmtreffet. Og jeg tenkte ”å, nei”. Man må gjøre noe mer lissom. Man blir bare en av mange som kommer og sier at vi har en film. Jeg tenkte at det her må utfordres mer.

Utsagnene peker på at det kan være virkningsfullt å gjøre noe som er annerledes enn ”A4-løsningen”. En måte å styrke samarbeidet på kan være å inkludere kinoene på et tidlig stadium. En av informantene fra kinoledet kommer med et interessant eksempel i så måte:

Jeg husker at jeg leste manuset på film x (min anmerkning). Og det er klart at når man har lest det og tenner på det, er man veldig klar over hva som kommer og man har en dialog underveis. Det er klart at da har man en forventning til en film. I motsetning til når man nærmest må be om å få se en film: ”Er det mulig å få se filmen snart? Er det mulig å få noe informasjon snart?”. Det er klart at man får et helt annet forhold til den type fremgangsmåte.

Et interessant eksempel på et tiltak rettet mot kinoledet, er en distributør som utarbeidet konkrete forslag til aktiviteter kinoledet kunne iverksette lokalt i forbindelse med en lansering. Videre kan man tenke seg at det vil kunne skape større eierskap til prosjektet dersom kinoledet i større grad trekkes inn i vurderinger av hvilket materiale som utarbeides og/eller hvilke aktiviteter som kan iverksettes. Her kan dessuten kinoledet tenkes å ha verdifull kunnskap om hva som fungerer. En distributør kommer med en interessant uttalelse i forbindelse med et konkret prosjekt:

Vi hadde møter mellom produsent og Oslo Kino om hvordan dette skulle gjøres, hva vi skulle gjøre, om de hadde forslag til hvordan vi kunne gjøre ting. Da fikk vi ganske tidlig forpliktelse fra OK om at dette var en film de trodde på og dette var en film de skulle selge 70 000 billetter på.

Utsagnet reiser også spørsmålet om produsentens rolle i forhold til kinoledet. Det er interessant at flere av informantene trekker frem at det er positivt om en produsent inntar en aktiv rolle ovenfor kinoledet. Særlig interessant er det å se at alle informantene fra kinoledet kommenterer at det er positivt at produsenter arbeider aktivt mot dem. En av disse sier at det er bra hvis produsenten tar direkte kontakt fordi filmen er deres ”baby”, og at de

derfor gjør en ekstra innsats med en særlig entusiasme som smitter. Dette må ikke tolkes dit hen at produsenten bør overta distributørens rolle ovenfor kinoledet, men at den spesielle gløden produsenten ofte har ovenfor filmen kan være med å bidra til å tenne engasjement i kinoledet. Dialogen mellom produsent og kinoledet vil være særegent for norske filmer ettersom utenlandske produsenter ikke er tilgjengelige i samme grad.

Tilslutt må det understrekes at forhold innad i de ulike leddene i verdikjeden også har innvirkning på utfallet av samarbeidet. F.eks. har profesjonaliseringen av produsent- og distribusjonsleddet betydning for kinoledets arbeidsvilkår. Blant annet er sistnevnte avhengig av å bruke materiell som utarbeides av distributør/produsent. En av distributørens uttalelser illustrerer hvordan innsatsen i produksjons- og distribusjonsleddet får ringvirkninger for kinoledet: *”Jeg har jobbet med en norsk film hvor traileren var så dårlig at kinoene ringte å spurte om de kunne slippe å spille den fordi den skremte bort folk”*. Ikke minst er det viktig å huske at materiellet skal konkurrere om oppmerksomhet med de amerikanske titlene. Det vil videre være avgjørende at lanseringskampanjen på norske filmer i sin helhet er av en slik kvalitet at den får nødvendig effekt i markedet. Dersom produsent/distributør feiler i sin kommunikasjon med publikum, vil også filmen bli mindre interessant for kinoledet.

5.3. OPPSUMMERING

Dagens samarbeid mellom produsent og distributør om lanseringen av norske filmer er i mange tilfeller tett og starter på et tidlig tidspunkt. Det har utviklet seg formaliserte og langsiktige samarbeidsformer, selv om det er variasjoner i aktørenes tilnærming. I dag er det vanlig at distributørene kommer inn allerede i utviklings- eller manusstadiet. Materialet i denne undersøkelsen ser altså ikke ut til å bekrefte Gaustads poeng om at markedsføringsfunksjonen i hovedsak ligger hos produsentleddet i norsk filmsektor (2003). Produsentene er imidlertid sterkt involvert i lanseringen, som ofte ivaretas av produsent og distributør *i fellesskap*. Dette representerer en viktig endring i norsk filmsektor fra en situasjon hvor distributøren ofte kom inn i prosjektet først etter at filmen var ferdig. Man kan også skjelne en tendens til et maktskifte når det gjelder kontroll over lanseringen, hvor distributøren ser ut til å ha styrket sin posisjon. Tidligere satt ofte regissør og produsent i førersetet, mens det i dag primært er produsent og distributør som innehar beslutningsmyndighet. Det må påpekes at dette ikke nødvendigvis er betegnende for hele bransjen ettersom materialet viser at det fortsatt er stor variasjon i tilnærming til samarbeidet.

Man må imidlertid kunne hevde at det kan skjernes en tendens til utviklingen som beskrives ovenfor – særlig blant de mest profesjonelle aktørene.

Materialet må kunne sies å gi grunnlag for å hevde at samarbeidet mellom produsent og distributør er en kritisk variabel for å oppnå en vellykket lansering, noe som støtter Gaustads vektlegging av det gjensidige avhengighetsforholdet mellom disse leddene (2002 og 2003). Det viktigste er at man i starten av prosjektet etablerer enighet mellom leddene om strategiske valg, og at distributøren med sin markedsføringskompetanse trekkes inn i prosjektet på et tidlig tidspunkt. Vi har sett at tillit, personlige relasjoner og økonomiske interesser er viktig faktorer i denne sammenheng. Ikke minst er det viktig at distributøren opplever eierskap til prosjektet. Det er noe uenighet om hvor avgjørende det er å ha en aktiv produsent, men det kan hevdes at dette representerer en positiv faktor for prosjektet så lenge distributøren ikke blir stilt på sidelinjen: Produsenten kan ivareta en viktig funksjon i å fremme engasjement og eierskap hos distributøren som arbeider med mange filmer parallelt, representere ekstra arbeidskapasitet, fremme nytenkning og følge opp og dytte på distributøren. Et velbalansert maktforhold hvor begge parter innsats utnyttes best mulig er et sentralt stikkord.

Produsentenes og distributørenes samarbeid med kinoledet er ikke like nært og bærer preg av en mer standardisert kontaktform. Materialet gir grunnlag for å hevde at samarbeidet mellom disse leddene har potensial for forbedring. Kinoledet beskrives som vanskelig å engasjere som en aktiv partner i lanseringen, mens produsenter og distributører kritiseres for ikke å jobbe nok mot kinoledet. En sentral utfordring for produsent og distributør er å få kinoene til å ta tak i akkurat deres film blant mange. I denne forbindelse fremheves det som viktig å være tidlig ute med informasjon for å skape forventning, bevissthet og entusiasme rundt filmen. Dersom innsatsen mot kinoledet fra produsent- og distributørhold skal ha betydning for lanseringene, forutsetter det imidlertid at kinoledet følger opp initiativene.

Det er mulig å oppnå vellykkede lanseringer med et ”standardsamarbeid” mellom produsent/distributør og kinoene, noe som ser ut til å være utbredt i dag. Mens produksjons- og distribusjonsleddet må samarbeide om utformingen av lanseringens strategiske dimensjon, blir kinoledet i større grad en kanal for gjennomføringen av kampanjen. Kinoenes forventningen om filmens potensial dannes nettopp på bakgrunn av resultatene av innsatsen i produksjons- og distribusjonsleddet.

6. BETYDNINGEN AV SENTRALE MARKEDSFØRINGSELEMENTER

I dette kapitlet rettes fokus mot markedsføringsselementer av relevans for filmområdet, henholdsvis filmens produkttegenskaper og inkorporering av markedsføringsselementer i utformingen av disse, markedskommunikasjon og distribusjon. Sentrale spørsmål er hvordan norsk filmbransje forholder seg til disse elementene i sitt arbeid, hvilke eventuelle endringer man kan spore og disse variabelenes betydning for å lykkes med lanseringen av norske filmer.

6.1. FILMENS PRODUKTEGENSKAPER OG INKORPORERING AV MARKEDSFØRINGSELEMENTER

6.1.1. HVORDAN OG I HVILKEN GRAD INKORPORERES MARKEDSFØRING I UTFORMINGEN AV NORSKE FILMER?

6.1.1.1. Målgruppetenkning

En viktig oppgave innen markedsføringen er å identifisere interessante målgrupper for bestemte produkter, for deretter å utvikle og introdusere produktvarianter tilpasset denne. Produktet blir altså et resultat av målgruppens preferanser (jfr. s. 40). En sterk tendens i materialet er at informantene gir uttrykk for at bevissthet omkring en films målgruppe er viktig fra et tidlig stadium. Videre fremheves det at disse betraktningene er nødvendige for å få støtte fra filmfondet, og at man derfor er nødt til å konkretisere målgruppen fra starten av prosjektet. En distributør forteller at de har utarbeidet en mal for ulike spørsmål som produsent og distributør må gå igjennom før filmen går i opptak, deriblant målgruppe:

For da må du bestemme deg for hva slags film du ønsker å lage, hvem du ønsker å nå med filmen og hvordan du ønsker å nå dem. (...) At man ikke bare sier at man tror det blir sånn, som ikke er helt uvanlig. At man ikke bestemmer seg for hva slags film man har etter at man har sett den.

Her understrekes nettopp at målgruppetenkning må betraktes som en del av utviklingen av filmen, og ikke kun en øvelse i etterkant av produksjonen. En produsent gir også uttrykk for hvordan konkretisering av målgrupper har praktisk betydning for produksjon av filmen: ”*Man må gjennom hele produksjonen være bevisst på hvem som er målgruppen vår. Må rett og slett tenke på hvem som er målgruppen vår når vi løser ting på regisiden, på kamerasiden*”. En distributør trekker frem hvordan dette var et problem på en film som floppet: ”*Vi hadde en film som ikke hadde noen klar målgruppe. (...) Med film x (min anmerkning) var vi overalt uten å ha noe fokus.*”

Et utsagn fra en produsent illustrerer hvordan markedsføring kan tenkes inn i selve utformingen av filmen:

Boka er orientert rundt jul, men hvis man tenker seg hypotetisk at historien ikke var knytta til jul, kunne man som produsent sagt at "Hva hvis dette skjedde rundt jul, da har vi en julehistorie". Det er også en del av jobben til en produsent, å tenke hvordan kan vi plassere historien i en sammenheng eller setting som gjør at publikum tenker at "Ja, dette er noe for meg".

Flere av informantene nevner konkrete aspekter det er viktig å se i lys av målgruppen, f.eks. casting og sjanger. Her understrekes det at distributørene i dag ofte er inne så tidlig i prosjektet at de også tar del i disse diskusjonene. På denne måten trekkes markedsføringsleddet inn i produktutviklingen av filmene.

Selv om det fremgår at målgruppevurderinger er viktig i utviklingen av filmer, må det understrekes at informantene ikke er av den oppfatning at dette skal diktere filmens utforming. En konsulent beskriver balansen på følgende måte: *"Man skal ha målgruppefokus. Ikke sånn at man skal skreddersy en film etter en spesiell målgruppe, men man skal ha en tanke om målgruppen. Du skal vite hvem du ønsker å lage denne filmen for. Da må man tenke på hva det er som vil fungere ovenfor målgruppen"*. Selv om fokus på målgrupper ser ut til å spille inn i avveininger om utformingen av selve filmen, kan ikke situasjonen sies å minne om amerikansk filmbransje hvor dette aspektet ofte er styrende. Men det ser ut til at man også i Norge bruker metoder som ofte er forbundet med amerikansk filmtradisjon, og en produsent fremhever hvordan man nettopp forsøker å lære av disse: *"Vi forsøker å analysere målgrupper og bygge samme type strategi som amerikanerne gjør. Men vi har ikke den samme tradisjonen, det samme profesjonelle grunnlaget"*. Videre vil det variere fra prosjekt til prosjekt hvor omfattende fokus på målgrupper er i utviklingen av selve filmen. F.eks. vil en bred, kommersiell film som har fått støtte etter markedsvurdering, trolig i større grad inkorporere markedsføringsprinsipper i selve filmen enn en smalere, kunstnerisk produksjon. Men også sistnevnte type filmer må til en viss grad gjøre vurderinger i forhold til målgruppe ettersom dette kreves fra filmfondets side.

6.1.1.2. Tester av filmen

Bruk av testing forekommer også til en viss grad i norsk filmbransje. Igjen fremgår det av intervjuene at det er stor forskjell fra amerikansk praksis, både i omfang og hva man bruker testene til. Informantene trekker frem at testing gjøres på ulike vis: Man kan vise en tidlig versjon av filmen for å få tilbakemelding på selve produktet, man kan vise en film for å få

klarere bilde av hvem målgruppen faktisk er eller man kan teste lanseringsmaterialet for å få innspill på om dette fungerer. Flere uttrykker at det gjøres for lite testing av norske filmer. En produsent sier følgende: *”Vi bruker i liten grad testing av filmer, kampanjer, markedsundersøkelser. Vi har ikke nok penger til det. Det er gjort altfor lite på den biten der. Helt klart noe det kunne vært behov for”*. En distributør forteller imidlertid at dette er en etablert praksis hos dem: *”Vi har testvisninger i mange ledd av filmen, ikke minst under klippingen. Fra vi har en film det går an å se sammenhengende, har vi testvisninger hvor vi ber folk svare på hvordan de oppfatter filmen.”* Det ser altså ut til at testing av norske filmer brukes sporadisk som redskap til å bedre forståelsen av hvordan filmen kommuniserer til målgruppen, men at praksisen er varierende. Det er heller ingen som tilskriver testing stor betydning i utformingen av selve filmen.

Det er interessant å merke seg at flere av informantene fremhever at man ikke bruker testing for å gjøre omfattende inngrep i selve filmen. En konsulent sier f.eks.: *”Jeg tror nok på dette å teste filmene. Ikke for å endre slutten eller påvirke filmens uttrykk, for det bør være opp til regissøren å bestemme hva slags film han vil lage”*. En distributør kommer med følgende uttalelse:

Vi kan vise en tidlig versjon av filmen, kan kjøre den 10 – 12 ganger. For å få reaksjoner fra publikum med spørreskjemaer. Hva reagerte du på? Var det noe du ikke forsto? Inspirasjon fra amerikansk metode. Man skal absolutt ikke la det diktere, men det kan gi deg tips. Peke på uklarheter.

Holdningen til filmens status som noe mer enn et kommersielt produkt er nok fortsatt mer utbredt i Norge enn for eksempel USA. Bransjen ser altså ut til å låne verktøy fra USA, men tilpasser bruken normer i norsk bransje.

6.1.2. ENDRINGER I SYNET PÅ INKORPORERING AV MARKEDSFØRINGSELEMENTER I FILMEN

Det fremgår av materialet at det har skjedd viktige endringer i bransjens tilnærming til å inkorporere markedsføring i utformingen av filmer. Det er særlig fokuset på målgrupper som ser ut til å ha blitt en naturlig del av produksjonsfasen i motsetning til tidligere. En produsent uttaler f.eks. følgende:

Jeg tror det har skjedd en revolusjon på området. Tidligere produserte man en film og slapp den ut på kino. Det var ingen som tenkte på hvem som skulle se filmen. Det var omtrent ikke en diskusjon. I dag er det første vi gjør når vi begynner å ta et manus på alvor å definere målgruppen.

Også en distributør gir uttrykk for at det har skjedd endringer på dette området, selv om det fortsatt er varierende praksis i bransjen: *”Produsentene er nok mer bevisste på*

målgruppetenkning, men det er personavhengig. (...) Jeg tror det er større forståelse hos produsentene nå enn tidligere for ikke bare å tenke på å lage den fineste filmen, men også hvem man lager den for". Men vedkommende poengterer at det er visse forskjeller mellom distribusjons- og produksjonsleddet, og at førstnevnte generelt har mer erfaring og kompetanse på målgruppetenkning: *"De som er involvert i produksjonen tenker mer at man skal lage en god film. Man skal være stolt av filmen, mer enn hvem som skal se filmen"*. En annen distributør kommenterer endringene på følgende måte: *"Begreper som målgrupper og posisjonering har fått litt mer innpass. Distributøren kan si de ordene uten at man steiler"*. Det er interessant å se at en av informantene fra kinoledet ser ut til å være enig i at det har skjedd endringer i så måte, ikke minst fra distributørhold: *"Distributørene har blitt flinkere til å tenke målgruppe. Det var ikke et mye brukt ord tidligere. Man var livredde for å ha en målgruppe fordi man trodde at det snevret inn publikummet"*. Disse endringene må ses i sammenheng med de overgripende holdningsendringene som har funnet sted i norsk filmbransje og omlegging av støtteordningene (jfr. kapittel 4.4.).

Det ser ut til å være en klar oppfatning blant informantene at det har skjedd endringer i bevisstheten omkring og holdningene til målgruppetenkning som en legitim og viktig del av utformingen av selve filmen. Det må understrekes at det ikke er snakk om en total omveltning, men heller en oppmykning av de vanntette skottene som i større grad eksisterte tidligere. Ikke minst må man huske at kunstneriske aspekter fortsatt er en meget sentral del av vurderinger i forbindelse med støttetildeling fra filmfondet, selv om fokuset på marked og næring har blitt sterkere de senere år. Videre må det poengteres at det primært er målgruppetenkningen som ser ut til å være av betydning for utformingen av selve i filmen, selv om dette igjen kan ha innvirkning på sentrale valg som f.eks. skuespillere. Materialet tyder imidlertid ikke på at man har en situasjon hvor muligheten til å lage spin-off produkter eller en mest mulig optimalisert markeds kampanje legger omfattende føringer på utformingen av produktet som i USA.

6.1.3. BETYDNINGEN AV FILMENS PRODUKTEGENSKAPER OG INKORPORERING AV MARKEDSFØRINGSELEMENTER I DISSE

Flere informanter gir uttrykk for at filmens produktegenskaper har stor betydning for mulighetene til å lykkes med lanseringen. En produsent kommer med følgende utsagn: *"Et filmkonsept eller en filmidé som er salgbar, er avgjørende for å lykkes med en lansering"*. Visse filmer har rett og slett bedre forutsetninger for å kunne bygge en god lansering gjennom

innebygde elementer som f.eks. sjanger og skuespiller. En distributør understreker betydningen av filmens produktegenskaper for mulighetene til å bygge en slagkraftig lanseringskampanje på følgende vis:

Vi er stort sett inne på filmene helt fra idéstadiet, og i hvert fall 50 % av markedsføringen er gjort i det du går i opptak. For det handler om hvem du har valgt i rollene. Har du stjerner vil media ha det. Disse tingene er med på å avgjøre om du blir en i mengden eller en av vinnerne (...) Hvilke marketinghooks som ligger innebygd i filmen, er utvilsomt avgjørende.

En annen distributør kommenterer hvordan *Naboers* (Sletaune, 2005) produktegenskaper var drivende for den massive presseoppmerksomheten som var sentral i lanseringsstrategien:

En film som Naboer fikk vanvittig mye presseoppslag, men det var utifra den veldig tabloide innfallsvinkelen media hadde. Sex og vold. Hadde det ikke vært det, hadde de ikke skrevet så mye om den. Pluss at pressen fikk en forkjærlighet for de to jentene som spilte i filmen. Og da ble det en greie som mediene omfavnet.

Det er imidlertid ikke bare filmens innebygde ”marketinghooks” som er av betydning for utfallet av lanseringen i forbindelse med filmens produktegenskaper. Filmes kvalitet tillegges stor verdi. En distributør kommer f.eks. med følgende utsagn: ”*Filmens kvalitet er det aller viktigste for en vellykket lansering*”. Flere av informantene trekker frem betydningen av filmens rykte. En distributør beskriver dette på følgende måte:

En kritisk variabel for lanseringen er omtale mennesker i mellom, altså rykte. Filmen må ha positivt rykte i markedet. Du kan ikke kjøpe deg til den spredningen du får hvis folk prater positivt om en film, anbefaler den. Jungeltelegrafen. Viktig å få riktig mennesker til å spre rykte i målgruppen.

Det må imidlertid understrekes at man gjennom markedsføringstiltak til en viss grad kan bidra til å styre eller forsterke et rykte. I en artikkel fra Økonomisk Rapport kan man f.eks. lese følgende: ”*Vareprat, «word of mouth», jungeltelegraf eller snakkis. Det er et fenomen markedsførere drømmer om, men som vanskelig kan kjøpes for penger. Lykkes man med vareprat, er det den største og mest effektive markedsføringskanalen et produkt kan ha*”.³³

I denne forbindelse er internett av stor betydning, noe suksessen til parodifilmen *Kill Buljo* (Wirkola, 2007) er et godt eksempel på: To venner lagde en kortfilm som ble lagt ut på Internett og lastet ned hele 400 000 ganger.³⁴ Deretter ble det på et meget lite budsjett

³³ Andreassen, Kolbjørn (25.10.05), ”Snakkis skal selge Pitbullterje”, *Økonomisk Rapport* [Online], Tilgjengelig fra http://www.orapp.no/snakkis_sk/ [hentet 07.07.07]

³⁴ Hansen, Lars Ditlev (20.01.07), *Aftenposten* [Online], Tilgjengelig fra http://www.aftenposten.no/kul_und/film/article1609603.ece [hentet 07.07.07]

produsert en spillefilm som per 07.07.07. har hatt et kinobesøk på over 86 000.³⁵ Mulighetene denne "word of web-effekten" gir har ikke gått upåaktet hen blant filmmarkedsførerne, og den sosiale nettverkstjenesten MySpace og Twentieth Century Fox har f.eks. lansert et samarbeid kalt "the Black Carpet Screening Series" hvor registrerte brukere av MySpace tilbys å se førpremierer.³⁶ For å få tilgang til disse tilbudene må brukerne føye "Black Carpet-profilen" og filmene de er interessert i til vennelisten sin.

Selv om man kan legge til rette for å spre et rykte om en film, vil imidlertid innholdet og styrken være avhengig av filmens kvalitet og appell. En uttalelse fra markedsdirektøren i Sandrew Metronome viser nettopp hvordan man valgte å bruke tiltak for å fremme "word of mouth" gjennom forhåndsvisninger av *Tommys Inferno* (Gyldenås, 2005) på bakgrunn av positive testvisninger:

Vi har hatt en kommunikasjonsstrategi med mange forhåndsvisninger, siden testvisninger ga positive tilbakemeldinger. Gjennom sommeren har vi vært der ungdom er - på Slottsfjellfestivalen, Quart, Norway Cup og Øyafestivalen - steder som er viktige for å nå den målgruppa. Der har vi hatt visninger og stunts for å skape oppmerksomhet rundt filmen, noe vi føler vi har lykket med. Hittil er vi kjempefornøyd, og nå lever filmen sitt eget liv, sier Andresen.³⁷

Man kan tenke seg at betydningen av filmens kvalitet forsterkes med inntoget av sosiale nettverkstjenester ettersom disse legger til rette for at brukerne deler meninger fritt. Virkemidler som beskrevet ovenfor vil være best egnet for filmer man er rimelig sikre på at vil bli godt mottatt i målgruppen. At man kan iverksette tiltak for å fremme en "snakkis" står altså ikke i motsetning til informantenes utsagn som understreker betydningen av filmens iboende kvalitet, og at markedsføring alene ikke kan redde et prosjekt. På s. 38 så vi at produksjonsprosessen i filmsektoren sies å være kjennetegnet av multiplikativ produksjonsfunksjon: Dersom ett element svikter, vil innsatsen i det andre leddet miste sin verdi. Representanten fra Dansk Filminstitutt uttaler f.eks. følgende:

Viktig at man har en tanke om hvem som skal se filmen og hvorfor fra det øyeblikket man begynner å lage den. Man skal ha et tenkt publikum i tankene hele veien. Men man kan ikke få folk til å se en film hvis den ikke er god. Kan ikke markedsføre seg ut av et produkt som ikke er godt og ikke har en målgruppe. Det kan man gjøre med andre produkter. Men man kan ha en god film og miste den hvis man feiler med markedsføringen (...) Det som skaper interesse for dansk film er når det blir laget gode filmer. Det er ikke markedsføring (min oversettelse).

³⁵ "Filmtoppen", *Filmweb* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.filmweb.no/filmtoppen/> [hentet 07.07.07]

³⁶ "My Space and Fox Partner to Launch the "Black Carpet Screening Series", *Movie Marketing Update* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.indiescene.net/archives/2006/09/> [hentet 07.07.07]

³⁷ Faldalen, Jon Inge (31.08.05), "Blinkskudd for ", *Rushprint* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.rushprint.no/index.asp?section=news&newsId=397> [hentet 02.12.07]

En produsent gir også uttrykk for dette synet: ”Det er vanskelig å selge en dårlig film, men lett å miste en god”, mens en distributør formulerer seg på følgende vis: ”Du kan ikke polere dritt”.

Det er altså en tendens i materialet at informantene ser ut til å være av den oppfatning at filmens kvalitet er avgjørende for å lykkes med lanseringen, men at innebygde ”marketinghooks” også kan være av stor betydning for resultatet. Det er ingen som gir uttrykk for at man skal tilpasse en film fullstendig etter markedsføringsprinsipper, men flere understreker viktigheten av å ha et bevisst forhold til slike avveininger i utviklingen av selve produktet.

6.2. MARKEDSKOMMUNIKASJON

6.2.1. PRAKSIS OG BETYDNING AV MARKEDSKOMMUNIKASJON

6.2.1.1. Målgruppetenkning og posisjonering sentrale begreper i lansering av norske filmer

Det fremgår klart av materialet at informantene oppfatter markedskommunikasjon som en kritisk variabel for å lykkes med lanseringen. Det gis uttrykk for at dette er nødvendig for å skape bevissthet og gjenkjennelighet i et informasjonsrikt marked med stor konkurranse. Uten vellykket markedskommunikasjon vil filmen rett og slett ikke etableres i publikums bevissthet og forsvinne i mengden. Strategisk tilnærming til utformingen av kampanjen gjennom posisjonering, målgruppetenkning og tydelighet i budskapet fremheves som essensielt. For å oppnå dette understrekes betydningen av å starte tidlig med utviklingen av lanseringskampanjen, noe langfilmkonsulent Nicolaj Frobenius beskriver på følgende vis:

Hvis det å smelle opp flest mulig filmplakater i Oslo i seg selv trakk et stort publikum, ville markedsføring vært en lek. Det er en mye vanskeligere og mye mer tidkrevende prosess å gi de norske kvalitetsfilmene den riktige oppmerksomheten. Markedsføringen bør i hvert fall starte lenge før filmen er visningsklar, og utviklingen av filmens særpreg i markedet bør sannsynligvis begynne allerede på manusstadiet.³⁸

En konsulents beskrivelse kan videre tjene som en god oppsummering:

Det å starte tidlig og at filmen blir gjenkjennelig, er en kritisk faktor i lanseringen. Det er så utrolig mye informasjonsstøy i samfunnet at du må finne en knagg å henge filmen på som gjør at folk får et riktig bilde i hodet sitt. Det må man tenke på i alt. Når jeg skriver synopsis, pressemapper, osv, er det

³⁸ Frobenius, Nicolaj (28.10.06), ”Oppgitthetens enemerker”, *Dagbladet* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/10/28/481097.html> [hentet 07.07.07]

veldig viktig å definere enten sjanger eller linke det til en skuespiller eller en regissør. Noe som er gjenkjennelig hos folk og gjør at man danner seg et riktig bilde. Tror mange norske filmer har lidd av at man ikke er tydelig på hva man kommuniserer. Og da klarer heller ikke pressen å være det. De bruker ofte det vi sier. Hvis vi kaller det en kjærlighetskomedie, så bruker de kjærlighetskomedie. Men hvis du ikke klarer å definere hva det er, så klarer heller ikke pressen å oppfatte det. Da blir formidlingen til publikum veldig sprikende. Noen kan skrive at det er en søt barnefilm, mens andre kaller det en ungdomsfilm og den tredje sier det er en klok oppvekstsskildring. Da blir publikum forvirret, og i våre dager har man ikke råd til å forvirre publikum fordi det er så mye annet som skjer. Da er det viktig å finne riktig knagg å henge markedskommunikasjonen på. Å koke ned til hva filmen er. Hva er det vi vil formidle? Posisjonering. Hva er kjernen i strategien? Ett ord, to ord, en setning. (...) Så kan du begynne å tenke hvordan man skal få budskapet ut.

Målgruppetenkning og posisjonering er, som vi så i kapittel 3.4., svært sentrale begreper i markedsføringsteorien, og det ser ut til at disse har fått solid fotfeste og aksept i norsk filmbransje. Det ser ut til å være en oppfattelse om at dette er naturlige og essensielle redskaper i lanseringen av norske filmer. Det vektlegges at man skal tilpasse kommunikasjonen til den publikumsgruppen filmen er ment å nå, og at det skal utvikles en posisjonering for filmen med bakgrunn i målgruppen som skal være kjernen i all markedskommunikasjonen. En produsent uttaler f.eks. følgende: *"Viktige aspekter ved en markedskommunikasjonsstrategi er målgruppetenkning. At man starter tidlig, har en klar posisjonering som ligger til grunn – som du holder deg til. Som det er enighet om (...) At man har en enhetlig identitet rundt prosjektet"*. En distributør kommer med følgende beskrivelsen:

Viktig å ha en overordnet strategi for markedskommunikasjon som er forankret i en klar posisjonering. Vi prøver å koke filmen ned til en setning. Gjør det mest mulig krystallklart med færrest mulig ord hva slags film det dreier seg om. Det er det øverste, det er det som er senteret av sirkelen. Også går alle armene ut.

Det er en klar tendens til at informantene understreker at man må være tydelige i hva man kommuniserer, og at sprikende signaler kan være svært skadelig. En distributør kommenterer nettopp hvordan uklarheter i kommunikasjonen kan ha virket negativt i forbindelse med lanseringen av *Monstertorsdag* (Ommundsen, 2004):³⁹

Det er en del av markedsstrategien å definere hva filmen er - posisjonering. Kommunikasjonen må henge sammen, gå igjen i intervjuer, etc. Må støtte strategien, ikke distrahere. "Surfefilm fra Jæren" (om monstertorsdag, min kommentar)? Hvem har lyst til å se en surfefilm fra Jæren? Ny film fra Mongolandgjengen, det kunne funka. De sa ikke klart fra hva filmen handlet om.

En distributør referer til Hollywoods praksis i denne forbindelse: *"Hvis du ikke kan sammenfatte noe i en overskrift og i bra bilder, er ikke pressen interessert i det (...) Et sterkt bilde, ikonisering, logojobbing er mye brukt i amerikansk filmmarkedsføring"*. Henvisninger

³⁹ Uttalelsen kommer fra en distributør som ikke var involvert i lanseringen av filmen.

til amerikanernes måte å lansere filmer på dukker opp flere steder i materialet, og da understrekes gjerne den profesjonelle tilnærmingen og at man ser til deres måte å jobbe på. Et eksempel er en distributør som snakker om trailerens betydning og hvordan denne bør utformes:

Det viktigste du gjør når du lager en trailer, er at det ikke er regissøren eller klipperen som lager den. Du trenger noen som kan se filmen med et friskt blikk. Også må man gi føringer. Det går på målgruppen. Hva slags film det er, eller hva slags film man skal selge. For det er ikke nødvendigvis den filmen du har som du selger. Må ha helhetlig kommunikasjon. Traileren skal fungere som en naturlig del av det lappeteppet som er filmens presentasjon (...) Noe av det dumme jeg hører, og det har jeg hørt ofte, er norske produsenter og regissører som sier at en trailer ikke kan være sånn fordi det er så typisk amerikansk. Men tror du at amerikanerne gjør det på den måten fordi det ikke fungerer eller fordi det fungerer? De gjennomtester alt, de vet hva som funker i forhold til sjangere. Du ser på amerikanske trailere hvordan de har utviklet seg de siste ti årene - det er helt vanvittig. Og det må vi i Norge følge med på.

Flere av informantene kommenterer at det er viktig å ha klart for seg at markedskommunikasjonselementene må utformes i et kommunikasjonsperspektiv og ikke ut i fra en kunstnerisk innfallsvinkel. En produsent uttaler f.eks.:

Det er sentralt at markedskommunikasjonselementene må utformes i et kommunikasjonsperspektiv. Tydelig definert identitet for filmen som legger føringer på alle elementene - hva man sier til pressen, plakater, trailer. At man har en forståelse for at disse elementene er kommunikasjon, ikke kunst. Regissøren har hatt ganske mye å si på plakater tidligere, men med mindre han eller hun er genuint opptatt av markedsføring, bør regissøren etter min mening ha lite å si på plakater.

Flere av informantene understreker hvor viktig det er at nettopp markedsføringsprinsipper får råde i denne fasen. Dette kan tyde på at dette ikke blir sett på som et inngrep i selve filmverket og derfor ikke anses som like problematisk som om markedsføringen inkorporeres i filmen (jfr. s. 43-44). Det må understrekes at regissører ikke inngår i utvalget for undersøkelsen, og at det kan være andre synspunkter blant disse. Men hvis man skal legge materialet til grunn, ser det ut til at informantene er relativt samstemte på at dette er en oppgave som bør falle under markedsføringens domene, og at dette ikke er spesielt betent i dag.

Det må imidlertid påpekes at man skal være forsiktig med å slå fast at beskrivelsen ovenfor representerer *faktisk* praksis i bransjen. Flere av intervjuobjektene trekker frem at det er betydelig variasjon i bransjen på dette området. Dessuten kan utvalget av informanter tenkes å representere den mest profesjonelle delen av bransjen, og dersom dette er tilfelle vil uttalelsene gi et skjevt bilde av helheten. Men den sterke vektleggingen av momentene ovenfor tyder på at det er stor grad av bevissthet omkring disse elementene. Dette i seg selv gir grunnlag for å hevde at sentrale begreper fra markedsføringsteorien danner et viktig

referansegrunnlag i arbeidet med markedskommunikasjon av norske filmer selv om ”idealet” ikke alltid etterleves og fokuset ikke er like sterkt hos alle.

6.2.1.2. Testing

Testing kan først og fremst gi indikasjoner på hvordan markedskommunikasjonsmateriellet fungerer i forkant av lanseringen. Men det er begrensede muligheter til å bruke dette virkemiddelet for å tilegne seg kunnskap om hva som *faktisk* fungerer eller ikke, for deretter å justere strategien. Dette henger blant annet sammen med at film er en engangshendelse som lanseres over en relativt kort periode og deretter er ”ferdig” i markedet (jfr. s. 37). En distributør kommer med følgende utsagn:

Man har aldri to like filmer. Selger du tyggegummi og bytter farger på pakken, kan du måle salget før og etter. Så kan du gjøre en markedsundersøkelse på om det var lurt. Men med film så er løpet kjørt. Du kan lage så mange rapporter du vil, men du får ikke noe fasitsvar på hva som gjorde at filmen fungerte.

Mens noen av informantene understreket at testing av selve filmen ikke bør legge for store føringer på utformingen av denne, ser det ikke ut til å være motforestillinger mot testing av materialet. Her virker det i større grad som om ressurser og begrenset erfaring med slike verktøy, er grunnen til at dette ikke gjøres i større grad. Men flere oppgir at det blir foretatt sporadisk og ”uformell” testing av kampanjemateriell. En produsent eksemplifiserer hvordan dette kan foregå:

På en barnefilm trykte vi opp tre-fire plakater og gikk ut i barnehager og spurte hvilke filmer de hadde lyst til å se. De trodde det var forskjellige filmer. Så gikk alle bort til en av plakatene. Vi syntes kanskje ikke den plakaten var den beste, men vi skjønnte at det var et eller annet med den som fanget deres oppmerksomhet.

Hvis man legger markedsføringsteori og amerikansk praksis til grunn, kan altså dette være et område hvor man i norsk filmbransje har et forbedringspotensial med tanke på å heve profesjonaliteten i utformingen av markedskommunikasjonskampanjen. Det må imidlertid påpekes at informantene ikke trekker frem dette som et stort problem, men dette kan igjen skyldes liten erfaring og bevissthet om feltet.

6.2.1.3. Timing av markedskommunikasjonsaktiviteter

I tillegg til utformningen av innholdet i markedskommunikasjonskampanjen vektlegger informantene viktigheten av å time aktiviteter riktig. Her understrekes det at man må følge opp filmen gjennom hele dens livsløp – fra manus til etter premiere. Mange av intervjuobjektene trekker frem at det er ønskelig å starte bevisstgjøringen om filmen tidlig for

å bygge forventning, noe som igjen må ses i sammenheng med økt bevissthet om strategisk tilnærming til markedskommunikasjonstiltak. Her nevnes særlig pressefremstøt i form av å invitere journalister til å lage saker fra innspillingen, og at man inviterer til visninger av filmen før premieren. En distributør forteller om et eksempel fra en suksesslansering hvor de viste en uferdig versjon av en film veldig tidlig til pressen fordi de følte seg sikre på at kvaliteten ville vekke oppmerksomhet. På denne måten ga de journalistene god tid til å forberede forhåndssaker, og distributøren ga uttrykk for at dette bar frukter i form av mye oppmerksomhet. En annen distributør kommenterer hvordan feil timing av kommunikasjonsfremstøt kan slå negativt ut:⁴⁰

Monstertorsdag (...) var veldig høyt oppe i folks bevissthet tidlig, og uten at jeg vet hva som skjedde så døde den. Tror det skjedde før filmen var vist. På våren var rykte på den veldig godt. Men på et eller annet tidspunkt i mai ble det helt stille. Ikke en avisartikkel, ingenting. Før den da nesten litt overraskende ble vist på en bitteliten sal i Haugesund. Timingen var helt feil. De var kanskje altfor tidlig ute med det som gikk bra. Hadde de hatt premiere i juli, hadde det vært helt fint rykte. Men så ble det på en måte tre-fire måneder hvor det ikke skjedde noe, og den kom aldri i gang igjen.

Mange av informantene fremhever at det er vanskelig å lykkes med forventningsbygging på et tidlig tidspunkt. En problemstilling som reises er faren for at pressen går lei av filmen før premieren hvor oppmerksomhet er kritisk. En distributør kommenterer problemstillingen på følgende måte:

Starte tidlig med å bygge forventning er vanskelig. Det er nok noe alle ønsker å gjøre, men det er ikke alltid vi får det til. I strategien jobber vi med det hele tiden. Det er en vanskelig balansegang hvor mye man kan gi. Faren er at mediene ikke gidder å skrive om filmen rett før premieren - stoffet blir oppbrukt. (...) Men det er egentlig merkevarebygging. Jeg tror vi fortsatt har et godt stykke igjen å gå

Det ser altså ut til at det kan være effektivt å bygge kjennskap til filmen fra et tidlig tidspunkt, en logikk vi gjenkjenner fra amerikansk filmmarkedsføring, men at man må ha en strategisk tilnærming til hvilken og hvor mye informasjon man går ut med tidlig i lanseringsfasen.

Det påpekes også av flere informanter at det er viktig å følge opp filmen og ikke anse seg ferdig med jobben så snart premieren er overstått. Dette må imidlertid tilpasses filmens resultater, og betydningen av å intensivere innsatsen for filmer som ser ut til å lykkes understrekes særlig. Her gjelder det å sørge for at publikum gjøres oppmerksomme på eventuelle gode kritikker, sterke besøkstall etc. En distributør beskriver hvordan de fulgte opp en film med en sterk åpning og gode kritikker:

⁴⁰ Distributøren var ikke involvert i filmen.

Vi fulgte opp i etterkant av premieren med å investere mer midler til annonser i avis ved kinospalten. Disse er salgsutløsende. Også legger du selvfølgelig på kritikker. Vi sendte ut en kritikerplakat til alle kinoene. Og kjøpte også en ny internettkampanje på Filmweb. Da var fokuset hele tiden å være tilstede med salgsutløsende kampanjer.

En annen distributør understreker viktigheten av å arbeide aktivt mot pressen i forkant og å følge opp etter premieren for å vedlikeholde oppmerksomheten:

Viktig å følge opp pressen etter premieren for å holde den i live. Det gjorde vi aktivt, som vi hadde gjort i forkant. Sendte ut terningkastpressemeldinger, pressemeldinger om at den var sett av så og så mange, at den ble flyttet til Colosseum, etc. Ca. en gang i uken gikk det ut nye meldinger. Og de kom på trykk. For å holde filmen i folks bevissthet.

6.2.1.4. Bruk av spisskompetanse på markedskommunikasjon

Mange av informantene forteller at det i dag ofte trekkes inn krefter med spesialkompetanse på markedskommunikasjon, noe som kan vitne om profesjonalisering av fagfeltet. Her vektlegges det at man i lanseringsfasen bør ha fokus på prinsipper fra markedsføringens verden, og at det er viktig å se på dette som en egen fagfunksjon i en filmproduksjon. En uttalelse av produsenten av *Naboer* (Sletaune, 2005), Turid Øversveen, representerer et interessant eksempel i så måte: *"I jobbingen med markedsføringen har jeg vært opptatt av at det ikke skulle legges så mange føringer, men velge dyktige fagsjefer som lager det de synes er riktig. Vi kan ikke selv lage plakater"*.⁴¹

Flere av informantene understreker at film er et spesielt produkt, og at det derfor er viktig med kjennskap til *film*markedsføring. En konsulent uttrykker dette på følgende vis: *"Viktig å ha spisskompetanse på filmlansering. Det er mye som er spesielt for denne bransjen. Det er ikke som å selge Cola. Viktig å jobbe seg opp erfaring, mange ting som er veldig spesielt"*.

Innleide PR-konsulenter er ett eksempel på bruk av ekstern spisskompetanse. En distributør kommer med følgende eksempel: *"Vi bruker ekstern spisskompetanse. Firma x (min anmerkning) gjør pressearbeid. De jobber kun med det, sitter på et nettverk og en kompetanse vi ikke har i like stor grad. Dessuten er det enormt tidkrevende"*. Flere bruker også reklame- og designbyråer til å utforme materiell og mediebyråer for å optimalisere annonsekjøp med henblikk på å treffe målgruppen. Et annet eksempel på bruk av spisskompetanse i forbindelse med lanseringen kommer fra en distributør: *"Hyrte inn et svensk trailerklipperbyrå som aldri hadde sett filmen eller lest manus. Ga beskjed om at det skulle lages kommersielt. De leverte*

⁴¹ Faldalen, Jon Inge (16.03.05), "Naboer – en visuell vinner", *Rushprint* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.rushprint.no/index.asp?section=news&newsId=322> [hentet 02.12.07]

en trailer som vi knapt nok rørte".⁴² Det ser altså ut til å være relativt vanlig å ta i bruk ulike profesjonelle aktører i arbeidet med lanseringen av norske filmer i tillegg til de ressurser som finnes i produsent og distributør.

Det må imidlertid påpekes at det også her trekkes frem av flere informanter at praksisen varierer innad i bransjen. Igjen er det viktig å være klar over muligheten for at det eksisterer en skjevhet i retning av de mer profesjonelle aktørene i bransjen i utvalget, og at dette ikke nødvendigvis representerer praksisen i bransjen som helhet. Men det er likevel en interessant tendens i retning av profesjonalisering av markedskommunikasjonsfunksjonen i norsk filmbransje.

6.2.1.5. Markedskommunikasjonsmiksen: PR særlig stor betydning for norske filmer

Markedskommunikasjon består av ulike elementer, hvor PR og reklame er særlig viktig i denne sammenheng. PR ser ut til å ha større betydning for norske filmer enn for de amerikanske (jfr. s. 45 og 50-51). Dette fordi det er lettere nå frem i pressen med norske filmer, og at mindre markedsbudsjetter gjør redaksjonell omtale mer nødvendig for å oppnå oppmerksomhet. En distributør beskriver dette på følgende måte:

For norske filmer er pressebiten relativt mye viktigere for suksess med lanseringen enn for utenlandske filmer. Forskjell på amerikanske og norske filmer i betydningen av betalt reklame vs. presseomtale. Norske filmer får generelt større redaksjonell dekning sammenliknet med amerikanske. Du har tilgang til skuespillere og regissører som er interessant for pressen. Det betyr at du helst bør ha kjente personer. Hvis du ikke har det bør du ha personer som på en eller måte har salgscall.

Sitatet illustrerer også et poeng som trekkes frem av flere informanter, nemlig betydningen av kjente skuespillere eller kjendiser. Dette har alltid vært et sentralt salgselement i amerikansk filmmarkedsføring, og ser også ut til å ha blitt et vesentlig redskap i lanseringen av norske filmer. Nettopp tilgangen til skuespillere og regissør trekkes frem som et unikt konkurransefortrinn for de norske filmene sammenliknet med de amerikanske. Men det er ikke bare skuespillere som representerer et konkurransefortrinn i forutsetningene for å fange pressens – og publikums – oppmerksomhet. En produsent trekker frem kulturelle aspekters betydning i denne sammenheng: *"Norske filmers fordel er at det er lettere å få presse. Vi har et annet konkurransefortrinn som er at du lager film som omhandler vår virkelighet. Nærhetssyndromet. Norske produsenter og distributører må derfor være veldig flinke til å utnytte den biten"*.

⁴² I betydning av at de ikke trengte å gjøre noe selv.

Men selv om flere informanter påpeker at det generelt er lettere å få presseomtale på norske filmer, understrekes det også at interessen for norske filmer varierer fra film til film. En distributør utaler f.eks.:

Det er veldig mye lettere å få presse på norske filmer. Vi har skuespillere her. Vi har mulighet til å jobbe med dem i en lang periode og bearbeide pressen i en lang periode. På norske filmer er personene bak filmen tilgjengelige hele tiden. Det er ikke dermed sagt at de er interessert i å skrive om det. (...) Det er også blandet hvor lett det er. En film som "Naboer" fikk vanvittig mye presseoppslag, men det var ut fra den veldige den veldig tabloide innfallsvinkelen media hadde. Sex og vold.

Det må også for norske filmer foreligge momenter ved filmen som tenner pressen, og det er viktig at produsent og distributør klarer å formidle og tydeliggjøre disse. Det er også verdt å merke seg at en konsekvens av det økte volumet av spillefilmer man har sett de senere år, er at konkurransen om oppmerksomhet i pressen de norske filmene i mellom tilspisses.

Flere informanter kommenterer at aspektene ovenfor er faktorer som i noe grad oppveier for mindre markedsbudsjetter enn på de store amerikanske lanseringene. En konsulent uttaler følgende: "At det er lettere å oppnå redaksjonell omtale på norske filmer, kan gjøre at man klarer seg med noe mindre betalt reklame". En av representantene fra filmfondet kommer videre med dette utsagnet:

Du har jo en kjempeforskjell med å lansere en norsk film på norsk, for et norsk publikum, med en norsk kulturell kontekst i forhold til amerikanske filmer. Muligheten til å bruke kinosjefer, mange muligheter på det redaksjonelle som gjør at det blir en annen vektning av ressursbruken. Du kan i mye større grad finne nye grep fra gang til gang som gir redaksjonell omtale istedenfor å bruke rene annonsekroner.

Det skal imidlertid understrekes at flere informanter trekker frem at momentene ovenfor ikke betyr at man utelukkende kan basere seg på ett element i denne sammenheng. En konsulent sier følgende:

Jeg tror en kombinasjon av reklame og presse er viktig. Hvis en film skal gå veldig bra kan du ikke bare lene deg på ett element. Du kan heller ikke bare lene deg på reklame. Annonser funker ikke hvis folk ikke har vist om filmen. Da skal du ha en kjempeheftig kampanje.

Men materialet må sies å gi grunnlag for å hevde at evnen til å utnytte nærheten til pressen kan representere et vesentlig konkurransefortrinn i lanseringen av norske filmer. Som en distributør påpeker: "Man kan ikke kjøpe den type markedsføring det gir hvis pressen virkelig omfavner en film".

6.2.1.6. Strategier for maksimering av reklameverdi

Mange av informantene trekker frem at flere produsenter og distributører velger å trekke inn promotion- og mediepartnere for å gjøre reklamebudsjettet større. Dette kan f.eks. være samarbeid med medier som ”gir bort” annonseplass mot at de får status som sponsor og kan knytte aktiviteter opp mot filmen. En distributør eksemplifiserer praksisen på denne måten:

En mediepartner kan knytte seg opp til filmen. De presenterer filmen mot at de har sine kunder på førpremierer - en mix av ting. Det gir mye mer medietrykk enn om vi hadde kjøpt annonsene. De bidrar med en pott annonser, og så bidrar vi med en film hvor de kan invitere sine bekjente og kunder. Og de får med logoen sin i de andre mediekanalene.

En annen variant er at aktører knytter sine produkter opp mot filmen ved å bruke filmens ”merkevare” i sine reklamekampanjer. På denne måten kan man oppnå større eksponering for filmen enn man har råd til ved kun å belage seg på sitt eget budsjett. Her gjenkjenner vi igjen en vanlig praksis fra amerikansk filmmarkedsføring (jfr. s. 22), men flere av informantene påpeker at denne praksisen også har begynt å bli vanlig for norske filmer. En distributør kunne fortelle om følgende samarbeid på en norsk film:

Vi hadde ganske bra promotionsamarbeid, blant annet med firma x (min anmerkning). Det er ganske nytt. Det som var suksessfaktoren der, var at vi fant en sinnsykt bra link. Sånn at de kunne markedsføre filmen og samtidig sitt eget budskap. Så det ble en perfekt vinn-vinn situasjon som førte til at firma x (min anmerkning) la inn ekstra markedsføringsmidler for å henge seg på filmen som gjorde at vi fikk hevet vår markedsverdi utrolig mye.

Markedsdirektøren i Sandrew Metronome beskriver verdien av denne type samarbeid i forbindelse med lanseringen av *Tommys Inferno* (Gyldenås, 2005):

Det var lett å få promotion-partnere, og det har hjulpet en masse. Vi har lagt opp til et omfattende samarbeid, f.eks. med Burger King, Stimorol, Spirit, Dagbladet, Levi's og Topp. Vi hadde et hyggelig budsjett, men promotion-partnerne har gitt oss flere flater å promotere filmen på.⁴³

Et annet interessant eksempel på hvordan et norsk produsentselskap benytter seg av ulike partnere for krysspromotering finner vi i en artikkel i Økonomisk Rapport:

Produksjonsselskapet (Paradox, min tilføyelse) samarbeider med kommunikasjonsselskapet Concept Communication på markedsføringen. De har knyttet til seg partnere som P4, Dagbladet, Start Networks og Sony Ericsson som sammen skal nå målgruppen i alderen 12 til 14 år. (...) P4 skal sammen med Sony Ericsson lage en kampanje hvor vinneren får satt opp en kinoforestilling på hjemstedet sitt. Nettstedet Start.no skal lage en virtuell kino hvor 100 personer kan se filmen gratis hver dag, og hvor det kan lastes ned gratis ringelyder, mms-er og trailere. Dagbladet skal bruke filmen i sin filmklubb, og Sony Ericsson lager 35 spesialtelefoner som skal deles ut til vinnere av ulike

⁴³ Faldalen, Jon Inge (31.08.05), ”Blinkskudd for ”, *Rushprint* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.rushprint.no/index.asp?section=news&newsId=397> [hentet 02.12.07]

konkurranser. I tillegg skal det være førpremierer og premiereforestillinger hvor samarbeidspartnerne kan spesialinvitere kunder og andre gjester.⁴⁴

Tilslutt må det nevnes at informantene understreker at viktigheten av at denne type samarbeid må samsvare med posisjonering, målgruppe og budskap slik at tiltakene ikke virker konstruerte. En konsulent uttrykker dette på følgende måte:

Krysspromotering er blitt vanligere. Det har fordeler så lenge det er en film og et produkt, sånn som djuice og UNO, som funker for samme målgruppe. Tror ikke det er lurt med konstruerte løsninger med sprikende kommunikasjon. Det har vært noen av dem. Handler om å hele tiden relatere til målgruppe og posisjonering.

6.2.1.7. Betydningen av å skille seg ut

Et moment som trekkes frem av flere informanter er viktigheten av å gjøre ting som ikke er ”A4”. Det er lett å drukne i mengden hvis du ikke skiller deg ut. Tiltak som differensierer filmen fra strømmen av medieinnhold, kan bidra til å fange den nødvendige oppmerksomheten. Dette kan dreie seg om alt fra bruk av originale kommunikasjonskanaler til utformingen av budskap og materiell. Det er interessant at to av informantene faktisk bruker begrepet suksessfaktor om betydningen av å gjøre ting annerledes og skille seg ut fra andre filmer. En distributør sier følgende: ”Første bud i markedsføring er at du må skille deg ut fra mengden. Det er klart at en film som ”Naboer” som vi egentlig aldri har sett før i norsk sammenheng, skiller seg fint ut”. Sitatet illustrerer også hvordan man eksplisitt refererer til markedsføringens verden for å lykkes med lanseringen.

Men selv om viktigheten av å gjøre ting annerledes og å vekke oppmerksomhet vektlegges, kommenterer også flere informanter at noen ”standardelementer” må være med i lanseringen. Videre påpekes det at frykten for å feile representerer en barriere for å gjøre utradisjonelle valg. Her ser vi igjen effekten av at filmen er et ”engangsprodukt” hvor man bare får én sjanse til å lykkes (jfr. s. 37). Dette kan legge begrensninger på hvor kreativ man tillater seg å være i lanseringen, og det vil i de fleste tilfeller være en kjerne av trygge og utprøvde elementer i markedskommunikasjonskampanjen. En distributør uttrykker dette på følgende vis:

Kanskje viktig å gjøre noe annet enn alle andre. Men det er en del ting du må gjøre - annonsere i avisen. Men det er klart det er flott å tenke utradisjonelt. Men når du skal gjøre helt nye ting er du usikker på om det funker. Men det er klart at du ønsker å skille deg ut. For noen år siden var det en sensasjon å vise en norsk film på quartfestivalen, nå gjør alle det. Vi er hermegjess alle sammen.

⁴⁴ Andreassen, Kolbjørn (25.10.05), ”Snakkis skal selge Pitbullterje”, *Økonomisk Rapport* [Online], Tilgjengelig fra http://www.orapp.no/snakkis_sk/ [hentet 07.07.07]

6.2.1.8. Markedskommunikasjonens betydning for kvalitetsfilmene

Et annet interessant aspekt ved markedskommunikasjonens rolle i norsk film er hvorvidt denne har ulik betydning for såkalt ”kvalitets-” og ”mainstreamfilmer”. Jeg vil hevde at de samme grunnleggende prinsippene er like viktige i lanseringen av førstnevnte type, noe flere av informantene understreker. Dette samsvarer med at man kan se en tendens til at markedsføring har blitt stadig viktigere for slike filmer i internasjonal sammenheng (jfr. s. 25). Også her konkurrerer norske filmer mot internasjonale titler i samme sjanger og må forholde seg til et økt fokus på markedskommunikasjonen for denne type produksjoner. En produsent sier:

Film X⁴⁵ kan ikke stemples som en kommersiell film, men vi hadde en veldig klar målgruppetankegang på den filmen. Vi definerte eksakt, diskuterte oss grundig igjennom den. (...) Brukte akkurat de samme virkemidlene for å nå den publikumsgruppen som vi hadde satt oss fore som det vi gjør når vi lager film Y⁴⁶. Det er akkurat de samme virkemidlene om du har som mål å selge 50 000 billetter eller 300 000 billetter. Du er nødt til å tenke på samme måte.

Hvis man nettopp er bevisst hvilken målgruppe man henvender seg til, kan man tilpasse kommunikasjonen til et ”kvalitetssegmentet” og dets preferanser. Forskjellen dreier seg i større grad om hvilke elementer det er viktig å vektlegge for å lykkes med å etablere filmen som en artfilm i publikums bevissthet. Den grunnleggende logikken er imidlertid det samme – kommunikasjonen tilpasses målgruppen gjennom en tydelig posisjonering. En distributør beskriver dette på følgende måte: ”Tror lanseringen er vel så relevant og viktig for kvalitetsfilmene. Men på en helt annen måte enn for de mainstreame. Blir nettopp viktig å signalisere at det ikke er en mainsteam film. Da vil du frastøte deg målgruppen”.

Kunstneriske kvaliteter blir viktig å løfte frem, og gode kritikker og et originalt manus eller filmspråk er eksempler på viktige salgsargumenter. Det er også vanlig å henge slike filmer på kjente filmskapere, en logikk vi kjenner fra stjernenes markedsføringsverdi – det dreier seg simpelthen om stjerner definert ut i fra andre kriterier (jfr. s. 25).

Skepsisen til markedsføring kan imidlertid være særlig sterk blant de aktørene som er mest rettet mot ”kvalitetssegmentet”, noe langfilmkonsulent Nicolaj Frobeinus argumenterer for at kan ramme mulighetene for denne type filmer til å nå ut til et større publikum:

Både hos kunstnere og kulturformidlere ligger det utvilsomt en inngrodd skepsis mot markedsførerne. (...) En av dagens viktigste kulturkamper ligger nettopp her, mellom de store kommersielle maskinene

⁴⁵ Referanse til en typisk ”kvalitetsfilm”.

⁴⁶ Referanse til en typisk ”mainstream” film.

(som frykter og forakter elitens dom) og de sære elitistiske kulturproduktene som ønsker å markere avstand til den platte kommersialismen (men som står i umiddelbar fare for å gjøre seg selv uvesentlig). Både forlag og produsenthus gjør disse forskjellene større enn de trenger å være ved å la den inngrodde skepsisen til de aktive markedsførerne, styre prosessene.⁴⁷

Tidligere i artikkelen sier han følgende:

Poenget her er ikke å etterlyse en mer strømlinjeformet markedsføringstaktikk fra norske kulturprodusenter, men snarere å peke på et underskudd på området som først og fremst rammer de «sære» produktene og gjør gapet mellom den kommersielle og den kunstneriske kulturen større enn den trenger å være.

6.2.2. ENDRINGER I TILNÆRMING TIL MARKEDSKOMMUNIKASJON I NORSK FILMBRANSJE

6.2.2.1. Profesjonalisering av norsk filmbransje

En viktig tendens som trekkes frem av flere informanter, er at det har skjedd en profesjonalisering i tilnærmingen til markedskommunikasjon i norsk filmbransje. En av representantene fra filmfondet sier: *”Man har nok en mer strategisk tilnærming til lanseringen av norske filmer enn tidligere”* Det er interessant å se at også en representant fra kinoene trekker frem denne utviklingen: *”Opplever at det har skjedd en profesjonalisering i forhold til materiellet – trailere, standies, etc”*. Mange beskriver en situasjon hvor det tidligere var svært liten grad av strategisk tenkning på dette området, og hvor det ofte kunne være et problem at man ikke engang hadde markedsmateriell til kinoene klart i tide. En produsent beskriver f.eks. at markedskommunikasjonskampanjen i dag starter tidligere og viser til en konkret film i produksjon hvor de begynner å vise *”bakenomfilm”* og klipp et halvt år før premieren, noe som sies å representere en endring fra tidligere praksis: *”Tidligere viste man jo aldri biter fra filmen før tre uker før.”* En konsulent kommenterer endringer i bransjens tilnærming på følgende vis: *”Tidligere ble norske filmer litt tilfeldig markedsført. Lite strategitenkning. Mange mente noe, regissøren, lite kvalifisert tenkning bak lanseringen av norske filmer”*. Regissørens reduserte innflytelse på markedskommunikasjonen trekkes frem som viktig av flere. En distributør kommenterer eksempelvis hvordan dette kunne ha betydning for utformingen av traileren:

Det finnes groteske eksempler på trailere. Norske trailere har tradisjonelt vært grusomme. Har jobbet med en norsk film hvor kinoene ringte og spurte om de kunne slippe å spille den fordi den skremte bort folk. Et eksempel på at produsenten og regissøren selv klippet en trailer. Vanlig norske trailere i gamle dager var tjuve klipp av fem sekunder uten noe rytme. ”Men det er så viktig å ha med han, for

⁴⁷ Frobenius, Nicolaj (28.10.06), “Oppgittthetens enemerker”, *Dagbladet* [Online], Tilgjengelig fra <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/10/28/481097.html> [hentet 07.07.07]

han er så bra i filmen". Det har ikke noe å si hvis det ikke fungerer i traileren. Men det har skjedd veldig mye der.

En annen distributør beskriver en annen situasjonen i dag:

Trailerklipperne er en god blanding av proffe. Noen ganger kjente regissører. Man blir helt klart proffere der også. Nesten aldri regissøren som gjør det. Der er produsentene også flinke. Opplever stort sett at de sier til regissøren at han ikke har noe med traileren å gjøre.

Et sentralt poeng er at det i dag ser ut til å være en aksept for at markedskommunikasjonen er *kommunikasjon* og ikke del av filmens kunstneriske uttrykk. En distributør kommer med følgende utsagn: *"Tidligere tenkte man mer at markeds materialet skulle være fint. Er en oppvåkning i bransjen i forhold til at man skal tenke at det dreier seg om kommunikasjon. (...) Når man lager en plakat skal man tenke kommunikasjon og ikke fint design".* Bruk av innleide spesialister på markedsføring (jfr. kapittel 6.2.1.4) trekkes også frem av en av konsulentene som noe nytt i norsk sammenheng. En uttalelse fra en konsulent illustrerer at holdningen til fagfolk innen markedsføring og markedskommunikasjonens betydning ser ut til å ha endret seg: *"Før var vi et hår i suppa når vi kom på settet som ødela i en stresset situasjon. Nå har de som jobber med filmproduksjon skjont mye mer av hvor viktig dette er".*

6.2.2.2. Økte markedskommunikasjonsbudsjetter

Økningen i midler som brukes på lansering av norske filmer ble tatt opp i kapittel 4.1., og jeg vil derfor kun komme med utdypende kommentarer her. Tendensen må ses i sammenheng med den rivende utvikling i antall medie- og annonsekanaler det siste tiåret. Særlig har TV-reklame blitt sentralt i filmmarkedsføringen. Mediets evne til å formidle levende bilder gjør det til en svært egnet kanal til å nå ut med traileren i stor skala. En produsent understreker dagens betydning av TV-reklamen på følgende vis: *"TV-kampanjer begynner å bli viktigere og viktigere. Jeg tror ikke det er mange filmer jeg hadde turt å slippe uten en TV-kampanje i dag".* TV-reklamens sentrale betydning for filmmarkedsføringen kjenner vi igjen fra endringen i den amerikanske filmindustrien på 70-tallet (jfr. s. 23). Effekten av dette slo senere til i Norge grunnet reklameforbudet i TV, men har i aller høyeste grad gjort seg gjeldene etter liberaliseringen på 90-tallet. I tillegg har internettrevolusjonen skutt fart de siste årene, og her har mediets nyvunne evne til å formidle levende bilder som følge av raskere båndbredde, samt gode muligheter for interaktivitet og høy penetrasjon blant unge, gitt bransjen nok en viktig kommunikasjonskanal.

Norsk filmbransje har altså fått flere mediekkanaler å forholde seg til, men vel så viktig er nok veksten i antall aktører innen de ulike kanalene. Fra situasjonen med et dominerende NRK på begynnelsen av 90-tallet har vi nå et stort antall TV-kanaler distribuert gjennom satellitt, kabel, internett og det digitale bakkenettet. I tillegg kommer et voldsomt utbud av internettjenester hvor nasjonale og internasjonale aktører konkurrerer om oppmerksomheten, flere magasiner og ukeblader, etc.

I tillegg til utviklingen i det norske medielandskapet må økt fokus på markedskommunikasjon i amerikansk filmindustri fra 70-tallet nevnes som en forsterkende faktor på denne tendensen i norsk filmbransje (jfr. kapittel 3.1.). Flere informanter understreker at dette har blitt mer markant de senere år. En representant fra norsk filmfond sier f.eks.:

Når amerikanerne går ut og trykker til med markedsføring, gjør det at man til en viss grad er nødt til, men nokså uvillig, å følge opp det også her. Hvis alle kjører helsides annonser, holder det ikke med en enspalter. (...) Man blir pålagt en del kostnader og tenkning for ikke å bli borte. En billett inn i markedet som er høyere nå.

En følge av utviklingen er økningen i ressurser som brukes på markedskommunikasjon for norske filmer, og flere informanter trekker frem dette som en viktig endring det siste tiåret. En distributør kommer med følgende kommentar:

Da jeg begynte i bransjen i 92, skulle man ikke bruke mer enn ca 350 000 å lansere en norsk film for. Jeg har vært med på en film som hadde litt under 100 000 til lansering og man har brukt 12 millioner på å lage den. Det er helt meningsløst. Selv om det var en annen tid. Hadde ikke TV-reklame, internett og i veldig liten grad radio, utendørs var lite utbygd. Så vi hadde avis og ukeblader.

Flere kanaler for markedskommunikasjonstiltak, både i form av reklame og PR, fører til hardere kamp om oppmerksomheten. Her vil stor synlighet i form av gjentatte eksponeringer være en måte å tvinge seg inn i hukommelsen på, noe som selvfølgelig er meget kostbart. I tillegg er TV-reklame svært dyrt, og økt bruk av dette er en viktig kostnadsdriver.

Bruken av co-promotering (jfr. kapittel 6.2.1.6.) er et relativt nytt fenomen i norsk sammenheng, og dette må ses i sammenheng med behovet for større ressurser til markedskommunikasjon og profesjonalisering av bransjen. En distributør beskriver en utvikling i retning av sterkere fokus på slike samarbeid:

Krysspromotering er i ferd med å bli vanligere. Det vil vi se mye mer av fremover. (...) "37 ½" med Peugeot er et eksempel. UNO og Djucie er et veldig godt eksempel. Når et mediebyrå blir med tidlig i prosessen, vil de kunne prøve å koble sammen våre kommende filmer med sine klienter. Skjer en profesjonalisering. Vi har hatt veldig lite av dette tidligere. Det har blitt sett på som skittent i Norge. At det er så kommersielt. Men hva så?

En produsent kommenterer også denne tendensen - og inspirasjonen fra Hollywood: *"Blitt vanligere med krysspromotering. Nettopp for å spe på et budsjett som er for lite. Dette er jo noe amerikanerne alltid har gjort"*.

Man må kunne hevde at en viss størrelse på markedskommunikasjonskampanjen har blitt viktigere for å etablere seg i publikums bevissthet, men det er viktig å være oppmerksom på at synlighet i seg selv ikke er en garanti for suksess. Budskapet må være relevant og oppfattes som attraktivt hos målgruppen, noe som understreker betydningen av å lykkes med strategi og utforming av markedskommunikasjonskampanjen. En distributør har følgende kommentar:

Viktig å ha et ok budsjett. Billett inn for å oppnå synlighet i et veldig informasjonsrikt marked. Det trengs mye mer penger for å høres i all støyen enn det gjorde for ti år siden. Men penger kan kjøpe deg eksponering. Det er hvordan du bruker dem som avgjør om du når gjennom eller ikke. Klart det er viktig med store budsjetter. Men det er også veldig viktig å ikke se seg blind på hvor mye penger du har. Vi hadde ganske mye penger på film x (min anmerkning) også, men vi fikk ikke til noen ting uansett. Det garanterer ingenting.

6.3. DISTRIBUSJON

6.3.1. HURTIG OMLØPSHASTIGHET SKAPER BEHOV FOR Å LYKKES TIDLIG

Tendensen til lanseringer med et stort antall filmkopier og en hurtig omløpshastighet, som vi kjenner fra USA og Danmark (jfr. kapittel 3.1.3.), ser også ut til å være høyst gjeldene i det norske markedet. Flere av informantene trekker frem at dette er en vesentlig endring i markedet de senere år, og at amerikansk praksis har vært en sterkt medvirkende årsak til utviklingen. En produsent kommer med følgende observasjon: *"Hurtig omløpshastighet og avhengigheten av besøkstall første helg er helt klart en utvikling som har nådd Norge. Mens vi før gikk ut med seks - syv kopier, er det nå vanlig med 40, 50 og 60 kopier. Det er en helt ny verden"*. Vedkommende fortsetter: *"Og amerikanerne har kvelertak på oss når det gjelder den biten der. De kjører ut 100 kopier og teppelegger hele det norske kinosystemet, det er ikke plass til andre filmer"*. En konsulent sier videre: *"Trend fra USA med flere kopier og hurtigere omløpshastighet. Kortere vinduer. Kritisk å lykkes med en gang i lanseringen"*. Også andre kommenterer hvordan dette har resultert i økt betydning av å lykkes med filmene tidlig. Tilgang til saler trekkes frem som den viktigste grunnen til dette. En film vil raskt flyttes ned i mindre saler hvis den ikke innfrir i den første tiden etter premierer, noe som naturligvis har innvirkning på besøkstallene. En distributør uttaler: *"Går du opp på Saga med dårlig besøk, så har du den salen én uke også er den borte"*. En annen årsak til at det er viktig å lykkes raskt er at nye premierer fører med seg store

markedskommunikasjonskampanjer som svekker oppmerksomheten om filmen i markedet. Filmer i det såkalte kvalitetssegmentet sies imidlertid å være noe mindre sårbare for denne tendensen og kan i større grad bygge seg opp over tid gjennom rykte. Disse filmene har dessuten ofte mindre målgrupper og blir dermed ikke like avhengig av å vinne konkurransen om de største salene.

6.3.2. STRATEGISKE VALG FOR DISTRIBUSJON

Premieredato trekkes frem som et strategisk valg av stor betydning for å lykkes med lanseringen av flere informanter. Konkurransesbildet i forhold til andre filmer er særlig viktig ettersom dette representerer kamp om saler og oppmerksomhet i media. En produsent beskriver viktigheten av premierestrategi på følgende vis:

Timing i forhold til premieretidspunkt er fantastisk viktig. Noe av det viktigste er hvilke andre filmer har premiere samme dag. Da tenker jeg selvfølgelig på amerikanske. Hvis du lager en barnefilm f.eks., så er det jo selvmord å gå opp mot Disney's storsatsning. Da må du legge den foran eller etter så den får sin åpning og oppmerksomhet.

En uttalelse av en distributør illustrerer videre hvordan tendensen med å sette opp filmer i et stort antall kopier forsterker betydningen av avveininger om hvilke filmer du går opp imot. Igjen kommenteres det at amerikansk praksis legger føringer for norsk praksis:

Konkurransen med amerikanske filmer har ikke minst med kinosalene å gjøre. Kommer det en stor tung lansering med hundre kopier tar det hundre kinosaler. Da blir det trangt. Så mest konkurranse på salene. Har du en kino med én sal, er det vanskelig å velge bort en stor amerikanske lanseringen fordi den har så mye markedsføring, gjerne et tenåringspublikum.

Det fremgår av materialet at det også finnes andre langt mer uforutsigbare variabler knyttet til premieretidspunkt som kan ha stor innvirkning på utfallet av lanseringen. Dette gjør at distribusjonsstrategi alltid vil inneholde usikkerhetsmomenter utenfor aktørenes kontroll.

Været, og særlig sol i sommermånedene, er en faktor som trekkes fram av mange informanter som spesielt farlig. En produsent sier følgende:

Men det jo ting som ligger helt utenfor vår kontroll. Været er helt fundamentalt. Jeg kan lese værmeldingen ut av kinostatistikken. Når det er dårlig vær en helg, så fyker publikumstallet i været og når det er bra vær går det ned. Hvis det er kjempevær, er det nesten katastrofetall. Men timing ellers også. Idol på TV. Fredagskvelden nå er en katastrofe på ungdomssegmentet. Store idrettsarrangementer. Noe av det kan vi gjøre research på og forholde oss til. Andre ting har vi ikke sjanse til.

Dette er en viktig grunn til at premierene på norske filmer har en tendens til å klumpe seg sammen og skape en tøff konkurransesituasjon i høstmånedene, en problemstilling jeg vil ta for meg nærmere i et eget avsnitt nedenfor.

Et annet poeng som nevnes i forbindelse med distribusjonsstrategi, er hvilke kinoer filmen bør settes opp på. Selv om publikums valg av kino i stor grad gjøres utifra geografisk nærhet, kan kinoer i de største byene sies å ha noe forskjellig ”image”. En distributør forteller hvordan dette var en faktor i valg av premierekino for en konkret lansering: *”På film x (min anmerkning) hadde vi en strategi på hvilke type kinoer vi ønsket oss i forhold til hva slags film skulle lansere. Kinoen ble kanskje litt liten, men var riktig på et tidlig tidspunkt. For å vise at det var en ordentlig film for folk som liker film”*. Gimle i Oslo er et eksempel på en kino som profilerer seg på at repertoaret kjennetegnes av kvalitetsfilmer, mens Eldorado har en sterkere ungdomsprofil. På denne måten kan valg av kino bli en del av strategien for å signalisere til målgruppen hvilken type film det dreier seg om og støtte opp under posisjoneringen.

6.3.2.1. Sammenklumpingen av norske filmer i høstsesongen

Premieretidspunkt er som vi så ovenfor en av de viktigste avgjørelsene med tanke på distribusjonsstrategien. I denne forbindelse er det en problemstilling som reises så sterkt av informantene at det rettferdiggjør en særskilt behandling, nemlig tendensen til at premieren på norske filmer klumper seg sammen i visse tidsrom. En årsak til dette kan være økningen i antall norske filmer som produseres de senere år. Tidligere var det rett og slett ikke så mange norske titler som sloss om de gunstige premieretidspunktene. Ovenfor så vi også at problemstillingen er nært knyttet til bransjens frykt for sommeren som lanseringstidspunkt.

Kamp om saler og oppmerksomhet i mediene trekkes frem som to problemer når man har et rush av norske filmer samtidig. En informant fra et støtteorgan beskriver situasjonen på følgende vis:

En annen åpenbar problemstilling er at norske distributører og produsenter har en tendens til å slippe filmer fra januar til mars og fra slutten av august, dvs etter filmfestivalen og til november. Får mange norske filmer på en gang. Det er for det første ødeleggende i forhold til markedsføring. Dessuten har det store flertallet av norske kinoer tre saler eller færre. Ikke i stand til å gi filmene de visningsforholdene som kreves. De kan kanskje ha de på en forestilling til ukurant tid osv, men de får rett og slett ikke gitt dem den visningen som man kunne ønske. Det er fordi distributørene ikke sprer filmene mer utover året.

En distributør kommenterer videre:

Høsten 2004 hadde man ti norske filmer på ti uker. Det er en katastrofe for markedet. To eller tre kom til å klare seg, og syv kom ikke til å klare seg. Vi bestemte oss derfor tidlig for at vi måtte bli en av de to største. (...) Du vet aldri om de ti filmene hadde fungert bedre om de hadde vært spredt. Men du vet at det ikke kommer til å fungere med ti filmer på en gang. Folk ser ikke så mange filmer.

Monstertorsdag (Ommundsen, 2004) trekkes frem som et konkret eksempel hvor dette kan ha vært en medvirkende årsak til at filmen fikk et langt svakere besøkstall enn forventet. En representant fra kinoledet sier følgende:

Da "Monstertorsdag" kom, tror jeg det var nådd en metthet i markedet for hva man ønsket å se av norsk film. Det er tross alt ikke så mange som går på kino åtte ganger i løpet av en høst. Og dessuten finnes det andre filmer som folk gjerne vil se. Så det er klart at da velger man seg ut de sterkeste og tar de andre når de kommer på DVD. Monstertorsdag burde kanskje nådd et høyere tall.

Dette alene forklarer imidlertid ikke resultatet, og manglende tydelighet i markedskommunikasjonen trekkes frem av andre som et mulig problem for denne filmen. En produsent kommenterer dessuten at produktkvaliteten kan ha spilt inn:

Tror "Monstertorsdag" tapte på at det var så mange norske filmer i høst, men jeg tror ikke det forklarer alt. Det er jo alltid sånn at forventningene til film nr. to er veldig høye, og jeg synes ikke den nye filmen på langt nær ble så bra. Jeg tror rett og slett ikke at den filmen var bra nok til å ta noe særlig mer publikum.

Utsagnene ovenfor illustrerer også hvordan en lansering er avhengig av at en rekke faktorer må fungere for at resultatet skal bli vellykket samlet sett.

Flere informanter påpeker at årsaken til den tøffe situasjonen i høstmånedene ikke nødvendigvis er direkte knyttet til at filmene er *norske*, fordi man i like stor grad konkurrerer mot amerikanske filmer, men at det skaper et problem at man kjemper om pressens oppmerksomhet. Dette er som vi så i kapittel 6.2.1.5. et element norske filmer sies å være spesielt avhengig av. En distributør sier følgende:

Jeg tror ikke kinogjengere tenker hvilken norsk film de skal se en uke. De tenker hvilken film de skal se denne uken. Hvis det er en norsk film som er den mest fristende, så går de og ser den. Hvis det er en amerikansk film som er mest fristende... Vi konkurrerer like mye mot amerikanske filmer. Men det er mye tyngre å konkurrere om medias oppmerksomhet. De gidder bare å skrive om en ny norsk film i uka, store oppslag. Før de bare går lei. Jeg tror den utmattelsen ligger mer hos pressen enn hos publikum. For hvis filmen er fristende og det er den filmen som de vil se, går de og ser den samme når den går.

Et annet poeng som reises, er at de norske filmene ofte henvender seg til ulike målgrupper og dermed ikke nødvendigvis er direkte konkurrerende. En distributør sier:

Du kan godt lansere en dokumentar samtidig med en actionfilm, da har det ingenting å si at de to er norske. Det er ikke sånn at han som skulle se filmen om Erik Bye går på UNO istedenfor. Det er målgruppeavhengig. At vi lanserer en barnefilm samtidig som film X (min anmerkning) gjør heller ingenting. Det kan ta litt kinosaler, men ikke flere enn om det hadde vært en amerikansk barnefilm.

Videre trekker flere informanter frem at mange norske filmer i seg selv skaper oppmerksomhet, og at dette også kan ha en positiv effekt. En distributør kommer med følgende utsagn:

Mediefokuset på de mange norske filmene var nesten positivt. Pressen skrev om disse ti norske filmene, at det var trangt og vanskelig osv. Men de skrev også om hvor flott det var med ti gode norske filmer på ti uker. Folk var veldig forberedt at nå kom det mye bra norsk film.

Men det må understrekes at de fleste ser på sammenklumpningen som et problem som gjør denne perioden til et vel så risikofylt lanseringstidspunkt som sommeren. I denne forbindelse trekkes det frem av flere at sommeren kan representere et konkurransefortrinn for de som tør å gå ut da. Som en representant for kinoledet kommenterer, kan kinoene gi filmene mye plass og oppmerksomhet i denne perioden:

Produsenten må kanskje snart ta på alvor at man må også bruke sommeren som lanseringstidspunkt, og ikke bare den mainstreame lanseringen. Dette har vi snakket om i flere år nå uten at det har skjedd noe. Det skjer akkurat det samme i høst, at man klumper seg fra slutten av august og fremover mot november. Det er ingen reaksjon der, for alle er livredde for sitt produkt og er redde for sommeren som lanseringstidspunkt. Det synes jeg er veldig synd, og det er ikke til det beste for norske filmer. Da kan vi heller ikke gi de gode vilkårene som vi kunne ha gitt hvis en film lanseres på sommeren. Sånn som "Factotum" i slutten av april. Den har vi mulighet til å dra gjennom hele sommeren og gi den en start på høsten. Det kunne vi aldri ha gjort med de tallene hvis det var høysesong, da hadde den druknet og vi kunne ikke gitt den det spillerommet.

En representant fra et offentlig støtteorgan understreker at situasjonen skaper vinnere og tapere, ikke minst i forhold til medieoppmerksomheten:

Det er også slik at når det kommer veldig mange filmer samtidig, synes det som om noen i særlig grad trekker medieoppmerksomheten. Alle får oppmerksomhet akkurat når de kommer, rundt anmeldelse, litt omtale osv. Men noen klarer å trekke mye medieoppmerksomhet, og det er etter hvert helt avgjørende for besøk. Andre synes å falle veldig fort ut av mediens bevissthet, og da forsvinner den også fra publikums bevissthet.

At mediene også har mer "plass" om sommeren kommenteres av en konsulent:

Kampen om oppmerksomheten er sentralt. Det å dominere i media med reklamekampanjen din, få kinoene til å jobbe. Det er det som er viktig. Og da trenger du litt plass. Så det å finne litt utradisjonelle tidspunkter, kanskje legge seg på sommeren tror jeg kan være lurt. Tror det er et uutnyttet potensial. Journalistene ringer jo oss om sommeren og sier "Skjer det noe, eller". For de har ingenting å skrive om. Men det er ingen som helt tør å prøve.

En produsent kommenterer videre at frykten for lave besøkstall om sommeren kan være overdrevet: "Men kinoene påstår jo at det er lite sesongvariasjoner i publikum totalt sett. Kan hende at det er litt en myte blant produsenten at du må komme ut i de to høysesongene". Jeg vil imidlertid hevde at det som er utslagsgivende for motviljen mot å lansere filmer om sommeren ikke er variasjoner i besøkstallene for sommeren som helhet, men risikoen for at

akkurat din film kommer i en helg med strålende vær. Variasjonene er kanskje ikke så store hvis man ser sommermånedene under ett, men svingningene på ukesbasis kan nok være betydelige. Ettersom norske produsenter har få produksjoner per år, gjør dette dem mer sårbare for å floppe med enkelttitler enn aktører som har flere titler å spre økonomisk risiko på og mindre villige til å ta sjanser. Videre har vi sett at man har blitt mer avhengig av å lykkes raskt, noe som igjen kan forsterke trangen til å sikre premieren mest mulig mot ekstreme risikofaktorer.

Det ser ut til å være forskjell på hva som er rasjonelt for den enkelte aktør og på bransjenivå. Mange kommenterer at det skapes vinnere og tapere hvor de svakeste filmene utkonkurreres. Det vil altså kunne være fornuftig for dem som tror at deres film er blant de sterkeste titlene å gå ut i et hardt høstmarked i stedet for å risikere at været ødelegger. En produsent sier følgende:

Jeg tror sammenklumpingen av norske filmer på høsten utkonkurrerer noen, andre overlever. Det tigher til racet, men samtidig gjør det racet ennå mer spennende. Og alle som tror på produktet sitt vil jo stille i det racet. Det ligger kanskje noe i at det fører til at det norske folk i sum ser færre norske filmer. Og siden vi faktisk har statlig støtte til å lage filmer, så er det relevant å diskutere den siden også. Men sett med markedsøyne så anser jeg det ikke som noe problem. Jeg tenker at det er den mest attraktive åpningen, og da går vi for den. Hvis jeg skulle ha åpnet en bar, så ville jeg ha satset mest på fredag og lørdagene. Jeg ville jo ikke satset på tirsdagene hvor ingen går ut.

En distributør ser ut til å være av samme oppfattelse:

Jeg tror noen filmer led under at det var mange norske filmer på kort tid. Men ingen produsenter vil si at deres film er ikke god nok, og at vi må flytte oss. Men vi diskuterte dette veldig. Da må du ta en kalkulert beregning og tro at du får det til. Vi trodde at vi skulle bli vinneren, men vi visste jo ikke.

Det er interessant å se at det nettopp er representanter for kinobransjen og de offentlige støtteorganene som i sterkeste grad uttrykker at høst-rushet av norsk filmer er et stort problem, og det kan virke som det eksisterer en viss grad av interessekonflikter mellom mikro- og makroplan på dette området.

6.4. OPPSUMMERING

Vi har i dette kapittelet sett at markedsføring har en viss innflytelse i utviklingen av **filmen som produkt** i Norge. Målgruppetenkning ser ut til å legge visse føringer, særlig i forbindelse med sjanger og skuespillere. Her ser man hvordan et sentralt begrep fra markedsføringsteorien har fått innpass i denne fasen. Det går klart frem av intervjuene at det har skjedd endringer på dette området: Mens målgrupper var et fremmedord i bransjen tidligere, har man i dag stort sett et meget bevist forhold til dette på tross av noe varierende

praksis. Tidligere hadde man et sterkere fokus på kunstneriske aspekter, og den kommersielle lanseringsfasen ble mindre vektlagt. Utviklingen må igjen ses i sammenheng med en bredere holdningsendring som også gjør seg gjeldene i synet på hvilke type filmer man anser det legitimt å produsere. Videre ser det ut til å være stor grad av enighet om at filmens produktetegenskaper – både hva gjelder kvalitet og innebygde markedsføringselementer – har stor betydning for mulighetene til å lykkes med lansering av norske filmer. Ikke minst anses potensialet for å stimulere til ”word of mouth” å være nært knyttet til målgruppens opplevelse av filmens kvalitet.

Markedskommunikasjon er et element det hersker stor grad av enighet om at er essensielt for å lykkes med lanseringen av norske filmer. Dette fokuset representerer en endring i bransjen, som sies å ha blitt mer profesjonelle i sin tilnærming til feltet. Det ser også ut til å være en økning i ressursbruken på markedskommunikasjon. Et gjennomgående funn er at informantene vektlegger viktigheten av en strategisk tilnærming, hvor målgruppetenkning og posisjonering sies å burde danne rammen for et helhetlig og tydelig budskap om filmens egenskaper til markedet. Dette samsvarer i stor grad med markedsføringsteoriens prinsipper, og et slikt fokus må kunne sies å representerer en profesjonell tilnærming til feltet i bransjen. Det er interessant å se at informantene ofte referer til amerikansk praksis, en bransje som er kjent for å være blant de mest profesjonelle i verden på dette området.

Markedskommunikasjon ser ut til å oppfattes som en nødvendig og uproblematisk del av en filmproduksjon. Det er nærliggende å tenke seg at dette kan skyldes at informantene ikke oppfatter dette som en inngripen i utformingen av selve filmen. Men man kan også tenke seg at dette har sammenheng med holdningsendringer i norsk filmbransje. Det må påpekes at utvalget kan ha betydning i så måte, og at informantene i denne undersøkelsen representerer en gruppe som er mer positive til større fokus på lansering og markedskommunikasjon enn bransjen som helhet. Det må videre understrekes at fokus på markedskommunikasjon ikke er ensbetydende med at man alltid lykkes, men det er grunnlag for å hevde at man kan spore en viktig utvikling i form av en større bevissthet omkring betydningen av og problemstillingene rundt dette elementet.

Distribusjon må også kunne sies å representere en kritisk variabel. Et faremoment i denne forbindelse er risikoen for å bli en av taperne i periodene hvor det er tettest slipp av norske filmer, eller at filmen legges opp mot en annen tittel som trekker all oppmerksomheten og/eller beslaglegger et stort antall saler. Sommermånedene sies å representere en potensiell

farlig periode pga. været samtidig som dette kan være et konkurransefortrinn for dem som tør å gå ut i et tidsrom preget av mindre konkurranse. Det fremgår av materialet at sammenklumpingen av norske filmer om våren og høsten til en viss grad bidrar til at filmene utkonkurrerer hverandre, og at det skapes vinnere og tapere. Det er imidlertid interessant å se at selv om mange distributører og produsenter medgir at dette kan være et problem på bransjenivå, anser de ikke situasjonen å være kritisk med tanke på egne lanseringer: Det gjelder å sikre at deres film blir godt nok lansert til at den blir en av vinnerne. Representanter fra kinobransjen, offentlige støtteorganer og konsulenter ser ut til å være klarere på at dette er en situasjon som bør endres. Her ser man hvordan summen av enkeltaktørers valg kan skape en ugunstig situasjon på overordnet plan. I denne forbindelse er det relevant å spørre om hvilken rolle offentlig støtteorganer bør ha i å regulere praksisen i et helhetlig perspektiv.

Den mest fremtredende endringen på distribusjonsfronten er en hurtigere omløpshastighet med filmer som settes opp i langt større antall kopier. Dette bidrar igjen til å forsterke filmens karakter som ”engangsvare”: Ikke nok med at filmer kun lanseres én gang, har man nå betraktelig kortere tid på å lykkes. Lanseringen kan dermed sies å ha blitt mer risikabel i den senere tid, og økningen i ressursbruken på markeds kommunikasjon kan betraktes som en forsikring mot en svak åpning. Denne utviklingsspiralen kjenner vi igjen fra amerikansk filmindustri, og Hollywoods praksis ser ut til å være en viktig årsak til utviklingen i det norske markedet.

Avslutningsvis må det understrekes at det er avgjørende at elementene ovenfor ses i sammenheng og virker sammen for å lykkes: Alle elementene må springe ut fra en helhetlig posisjonering/strategi og understøtte denne, en logikk vi kjenner fra markedsføringsteorien.

KAPITTEL 7. KONKLUSJON

Innledningsvis lanserte jeg problemstillingen ”Hvilke faktorer er av sentral betydning for vellykkede lanseringer av norske filmer, og har det skjedd endringer i tilnærmingen til lanseringsarbeidet i de senere år?” I denne forbindelse har jeg undersøkt betydningen av støtteordningene, samarbeidet mellom leddene i verdikjeden, filmen som produkt og inkorporering av markedsføring i denne, markedskommunikasjon og distribusjon.

Støtteordningene representerer et viktig rammevilkår for lanseringen av norske filmer på bransjenivå. En viktig funksjon som ivaretas, er å sikre lanseringen av norske filmer tilstrekkelige midler, og i 2004 ble tilskudd til lansering skilt ut som egen støtte og øremerket dette område. Materialet viser at disse midlene er et kjærkommet tilskudd i et marked hvor man har sett en kraftig økning i ressursbruken de senere år, en tendens som må ses i sammenheng med utviklingen i lanseringen av amerikanske filmer. Her er det relevant at norske filmer har en del ekstraavgifter sammenliknet med de amerikanske filmene ettersom man for førstnevnte må utarbeide strategien og lanseringsmaterialet fra grunnen av, mens amerikanske filmer ofte kommer med en ferdig ”pakke” fra den amerikanske distributøren. Dessuten nyter amerikanske filmer godt av innbygde markedsføringselementer som store internasjonale stjerner og overføringsverdien av massiv oppmerksomhet i dagens globale medie verden. Men norske filmer ser også ut til å ha visse konkurransefortrinn: For det første trekkes det frem at det generelt er enklere å få redaksjonell omtale i forbindelse med norske filmer. Videre må også amerikanske filmer tilpasse utgiftsnivået for en lansering til inntekspotensialet, i motsetning til produksjonen hvor kostnadene er de samme uavhengig av hvor mange markeder filmen vises i. Men uansett representerer tilskuddet en viktig faktor for å styrke lanseringen av norske filmer og å muliggjøre at disse kan konkurrere på likefot i markedet. Dessuten kan støtten fungere som et insentiv for bransjen til å fokusere på dette området og gjøre norske filmer mer attraktive i distributørenes øyne.

Støtteordningene har videre betydning for lanseringen gjennom krav som stilles i forbindelse med støttetildeling. Krav om distribusjonsavtale i forbindelse med tildeling av produksjonsstøtte ser ut til å ha hatt en positiv innvirkning på samarbeidet mellom produsent og distributør. Videre må produsentene legge ved markedsplaner i forbindelse med støttetildelingene. Særlig viktig er dette for tildeling av støtte etter markedsvurdering hvor

man må sannsynliggjøring av at filmen kan nå et besøk på minimum 100 000. Dette ser ut til å ha tvunget produsentene til å fokusere på lansering fra et tidlig tidspunkt og bidratt til å bringe distributørene på banen tidligere. Her ser man hvordan staten gjennom direkte krav og oppfølging kan bruke sin posisjon som tilskuddsgiver til å øve innflytelse på filmskaperens virksomhet. Filmfondet utøver imidlertid direkte styring og kontroll i beskjedne grad, særlig sammenliknet med den danske ordningen som i større grad har brukt støtteordningene som et styringsredskap for å kvalitetssikre den enkelte lanseringskampanjen og å sikre hensiktsmessig ressursbruk på bransjenivå. Det er interessant at mange av informantene i undersøkelsen ikke er avvisende til større grad av styring fra filmfondet i forbindelse med tildeling av lanseringsstøtte. Dette er særlig påfallende i forbindelse med muligheten dette gir til å regulere nivået på støtten i forhold til prosjektenes faktiske potensial dersom tildelingen skjer etter at filmen og kampanjeelementene er ferdigstilte.

Jeg vil imidlertid trekke frem de indirekte effektene av støtteordningen som særlig viktig for fokuset på lansering i norsk filmsektor. Dette representerer også den viktigste endringen i forbindelse med lanseringens rolle i støtteordningene. I 2001 iverksatte man en større omlegging av støtteordningene hvor fokus på økt publikumsoppslutning og næringsmessige forhold sto sentralt. Man innførte produsentstøtte, høyere krav til egenfinansiering og produksjonsstøtte på bakgrunn av markedsvurdering. Dette ser ut til å ha resultert i større fokus på filmer som er attraktive i distributørenes øyne, noe som har bidratt til å bringe produksjons- og distribusjonsleddet tettere sammen. Dette kan igjen føre til at distributørene trekkes tidligere inn i prosjektet, noe som kan bidra til større profesjonalitet i lanseringen og økt engasjement fra distributørsiden.

Utviklingen må ses i lys av en større holdningsendring i bransjen hvor filmskaperne i større grad enn tidligere ser ut til å være opptatt av å nå et publikum. Tidligere sto kunstaspektet sterkt i norsk filmsektor, noe støtteordningen også la til rette for i en lengre periode. Endringene må betraktes som et komplekst samspill av faktorer: Omleggingen av støtteordningene i 2001 kan kanskje betraktes som en fødselshjelper for de nye tendensene i norsk filmsektor mer enn årsaken til holdningsskifte. Men ikke desto mindre må man kunne si at omleggingen har spilt en sentral rolle i å legge til rette for utviklingen. Her ser man hvordan støtteordningene er en viktig del av bransjens rammevilkår og virker inn på aktørenes atferd, samtidig som bransjens atferd igjen påvirker støtteordningenes utforming.

Videre i oppgaven har jeg tatt for meg variabler av betydning for lanseringen av det enkelte filmprosjekt. **Samarbeidet mellom leddene i verdikjeden** er i denne forbindelse av stor betydning, og relasjonen mellom produsenten og distributøren er særlig viktig for å lykkes med lanseringen. Samarbeidet mellom produsent/distributør og kinoledet kan også ha en viss betydning, men er ikke i samme grad avgjørende for utfallet av lanseringen. Dette henger sammen med at film sies å være et ”joint product” hvor selve filmen og lanseringen *til sammen* utgjør sluttproduktet, eller filmens image, i publikums øyne. Man er avhengig av at innsatsen i begge ledd lykkes, og dersom ett av disse svikter vil innsatsen i det andre leddet også miste sin verdi. Produksjon og lansering er nært knyttet til den enkelt film, mens forhold i kinoledet er i større grad likt for alle filmer som vises og utgjør dermed ikke en differensierende faktor for den enkelte tittel i markedet. Produsent og distributør samarbeider om å utarbeide den strategiske dimensjonen av lanseringen, mens kinoledet blir en kanal for gjennomføringen av denne. Kinoledets prioriteringer av filmer er dessuten knyttet til forventninger om hvor stor filmen blir, faktorer som i stor grad er avhengig av produsentens og distributørens innsats i form av filmens kvalitet og signaler om størrelsen og kvaliteten på lanseringen. Men materialet har vist at det ligger et potensial for å gi filmen et ekstra løft dersom man lykkes i å engasjere og aktivisere kinoledet. Her er den sentrale utfordringen for produsent og distributør å få kinoledet til å ta tak i akkurat deres film blant mange titler. Det fremheves som viktig å være tidlig ute med informasjon for å skape forventning, bevissthet og entusiasme rundt filmen.

Det viktigste i forholdet mellom produsent og distributør ser ut til å være at man i starten av et prosjekt etablerer enighet om strategiske valg, og at distributøren med sin spisskompetanse på lansering trekkes inn på et tidlig tidspunkt. Tillit, personlige relasjoner og økonomiske interesser er viktig faktorer. Ikke minst er det viktig at distributøren opplever eierskap til prosjektet. Det er noe uenighet om hvor avgjørende det er å ha en aktiv produsent, men det ser ut til at dette kan representerer en positiv faktor for prosjektet så lenge distributøren ikke blir stilt på sidelinjen. Produsenten kan ivareta en viktig funksjon i å fremme engasjement og eierskap hos distributøren som arbeider med mange filmer parallelt, representere ekstra arbeidskapasitet, fremme nytenkning og å følge opp og dytte på distributøren. Et velbalansert maktforhold hvor begge parter innsats utnyttes best mulig, er et sentralt stikkord i denne sammenheng.

Dagens samarbeid mellom produsent og distributør om lanseringen av norske filmer er i mange tilfeller tett og starter på et tidlig tidspunkt. Formaliserte og langsiktige samarbeidsformer har utviklet seg. I dag er det vanlig at distributørene kommer inn allerede i utviklings- eller manusstadiet. Produsentene er allikevel sterkt involvert i lanseringen, som ofte ivaretas av produsent og distributør i fellesskap. Dette representerer en viktig endring i norsk filmsektor fra en situasjon hvor distributøren ofte kom inn i prosjektet først etter at filmen var ferdig. Man kan også skjelve en tendens til et maktskifte når det gjelder kontroll over lanseringen, hvor distributøren ser ut til å ha styrket sin posisjon. Tidligere satt ofte regissør og produsent i førersetet, mens det i dag primært er produsent og distributør som innehar beslutningsmyndighet. Det må imidlertid påpekes at det fortsatt ser ut til å være betydelig variasjon i tilnærming til samarbeidet i bransjen. Man må imidlertid kunne hevde at utviklingen som beskrives ovenfor representerer en tendens innen norsk filmsektor – særlig blant de mest profesjonelle aktørene.

Produsentenes og distributørenes samarbeid med kinoledet er ikke like omfattende og nært og bærer preg av en mer standardisert kontaktform. Det ser ut til å være få endringer på dette området. Materialet gir grunnlag for å hevde at samarbeidet mellom disse leddene har et potensial for forbedring. Kinoledet beskrives som vanskelig å engasjere som en aktiv partner i lanseringen, mens produsenter og distributører kritiseres for ikke å jobbe nok mot kinoledet. Muligens har det utviklet seg en ond sirkel: Hvis produsenter og distributører ikke har fått ønsket respons på sine fremstøt mot kinoene, og dermed ikke anser at arbeidet er verdt bryet, kan man tenke seg at dette igjen fører til mindre innsats og en ytterligere passivisering av kinoene.

Vi har videre sett at **sentrale elementer i markedsføringsteorien** er viktig for å lykkes med lanseringen av norske filmer, nærmere bestemt *filmen som produkt og inkorporering av markedsføringstenkning i denne, markedskommunikasjon og distribusjon*. En strategisk og overordnet tilnærming til disse elementene tilskrives stor betydning. Betydningen av filmen som produkt er først og fremst knyttet til dennes kvalitet, en variabel som er helt avgjørende for å lykkes. Man kan ikke lansere en dårlig film til suksess. Ikke minst er muligheten for å stimulere til ”word-of-mouth” omkring en film nært knyttet til selve filmens appell i målgruppen. I markedsføringsteorien er det imidlertid et viktig prinsipp at produktet utformes med utgangspunkt i målgruppens preferanser, og selv om det framgår at innebygde ”marketing hooks” kan gjøre det lettere å lansere noen filmer enn andre, tilskrives ikke en

systematisk utforming av filmen i tråd med markedsføringsmuligheter avgjørende betydning. Men betydning av å ha en klart definert målgruppe som legger visse føringer på sentrale valg som sjanger og skuespillere nevnes som viktig.

I forbindelse med markedskommunikasjon understrekes imidlertid betydningen av å la markedsføringsprinsipper råde, og det er stor grad av enighet om at dette elementet er essensielt for å lykkes med lanseringen av norske filmer. Her regnes det som avgjørende at man har en strategisk tilnærming hvor målgruppetenkning og posisjonering danner rammen for et helhetlig og tydelig budskap om filmens egenskaper til markedet. Dette samsvarer i stor grad med markedsføringsteoriens prinsipper, og man kan hevde at et slikt fokus representerer en profesjonell tilnærming til feltet i bransjen. Ikke minst ser man en utstrakt bruk av spesialister på ulike aspekter ved markedskommunikasjon.

Distribusjon må også kunne sies å være en kritisk variabel. Et stort faremoment i denne forbindelse ser ut til være risikoen for å bli en av taperne i periodene hvor det er tettest slipp av norske filmer, eller at filmen legges opp mot en annen tittel som trekker all oppmerksomheten og/eller beslaglegger et stort antall saler. Dette har sammenheng med frykt for sommermånedene som sies å representere en potensiell farlig periode pga. været. Sammenklumpingen av norske filmer om våren og høsten fører til at filmene til en viss grad utkonkurrerer hverandre, og at det skapes vinnere og tapere. Det er imidlertid interessant å se at selv om mange distributører og produsenter medgir at dette kan være et problem på bransjenivå, anser de ikke dette som en kritisk situasjon med tanke på egne lanseringer: Det gjelder å sikre at deres film blir godt nok lansert til at den blir en av vinnerne. Her ser man altså hvordan summen av enkeltaktørers valg kan skape en ugunstig situasjon på overordnet plan. I denne forbindelse er det relevant å spørre om hvilken rolle offentlig støtteorganer bør ha for å eventuelt motvirke denne tendensen i kraft av sin rolle som den viktigste bidragsyteren til produksjon av norske filmer.

Det har skjedd viktige endringer i forhold til den norske filmbransjens tilnærming til lansering, nettopp i form av at markedsføringsprinsipper og mennesker med kompetanse på dette området har fått innpass. Tidligere hadde man et sterkere fokus på kunstneriske aspekter, og den kommersielle lanseringsfasen ble mindre vektlagt. Til en viss grad ble det sett på som lite stuerent å ha for sterkt fokus på dette området. Denne utviklingen må ses i sammenheng med en bredere holdningsendring som også gjør seg gjeldene i synet på hvilke

type filmer det er akseptert å produsere. Det er interessant at man i dag til og med anser det som legitimt å inkludere fokus på målgrupper og markedsvurderinger i utviklingen av selve filmen, begreper mange beskriver at var fremmedord i bransjen tidligere. Vel så viktig er det at man i dag ser ut til å ha stort fokus på lanseringsfasens og markedskommunikasjonens avgjørende betydning for å lykkes med å trekke publikum til norske filmer, noe som ikke minst gjenspeiles i økningen av midler som brukes på dette. Det ser også ut til å ha vokst frem en forståelse for at dette er et aspekt som må ivaretas av profesjonelle krefter innen markedsføring og ikke bør være gjenstand for kunstneriske vurderinger. På distribusjonsfronten ser man en hurtigere omløpshastighet med filmer som settes opp i langt større antall kopier. Dette bidrar til å forsterke filmens karakter som ”engangsvare”: Ikke nok med at filmer kun lanseres én gang, men man har nå også betraktelig kortere tid på å lykkes. Lanseringen kan dermed sies å ha blitt mer risikabel i den senere tid, og økningen i ressursbruken på markedskommunikasjon kan betraktes som en forsikring mot en svak åpning. Denne utviklingsspiralen kjenner vi igjen fra amerikansk filmindustri, og Hollywoods praksis ser ut til å være en viktig årsak til utviklingen i det norske markedet.

Til slutt må det understrekes at et av de viktigste poengene i forbindelse med hva som skal til for å lykkes med norske filmer, er at man er avhengig av et komplisert puslespill hvor svært mange brikker må falle på plass samtidig. Vi har sett betydningen av at resultatet i *både* produksjons- og distribusjonsleddet er tilfredsstillende, men her må det også understrekes at dette igjen er avhengig av at mange faktorer innad i de to leddene lykkes. På lanseringsfronten vil det kunne være potensielt ødeleggende for totalen dersom ett av elementene beskrevet i denne oppgaven svikter. Man kan for eksempel tenke seg at man har hatt et glimrende samarbeid mellom produsent- og distributør med en god markedskommunikasjonskampanje, men at en uventet hetebølge tidlig i mai gjør at filmen flopper. Som en konsulent uttrykker det: *”Alle de små detaljene er med på å skape et vellykket resultat”*.

REFERANSELISTE

LITTERATUR

Andreassen, Kolbjørn (25.10.05) "Snakkis skal selge Pitbullterje" *Økonomisk Rapport* [Online], Tilgjengelig: http://www.orapp.no/snakkis_sk/ [hentet 07.07.07]

Balio, Tino (2002) "A major presence in all the world's important markets: the globalisation of Hollywood in the 1990s" i Turner, Graeme (red.), *The Film cultures reader*. London: Routledge, s. 206-217.

Bastiansen, Henrik Grue og Dahl, Hans Fredrik (2003) *Norsk mediehistorie*. Oslo: Universitetsforlaget

Blendstrup, Steen (2004) "Skriv hvad i vil – det virker" i *FILM*, Nr. 38, s. 30-31. København: Det Danske Filminstitut.

Corrigan, Timothy (1998) "Auteurs and the New Hollywood" i Lewis, Jon (red.), *The New American cinema*. Durham, N.C.: Duke University Press, s. 38-63.

Croteau, David og Hoynes, William ([2001] 2006) *The business of media: Corporate media and the public interest*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.

Dahl, Hans Fredrik (m.fl) (1996) *Kinoens mørke, fjernsynets lys: levende bilder i Norge gjennom hundre år*. Oslo: Gyldendal

Faldalen, Jon Inge (16.03.05), "Naboer – en visuell vinner", *Rushprint* [Online], Tilgjengelig: <http://www.rushprint.no/index.asp?section=news&newsId=322> [02.12.07]

Faldalen, Jon Inge (31.08.05), "Blinkskudd for ", *Rushprint* [Online], Tilgjengelig: <http://www.rushprint.no/index.asp?section=news&newsId=397> [hentet 02.12.07]

Frobeinus, Nicolaj (28.10.06), "Oppgitthetens enemerker", *Dagbladet* [Online], Tilgjengelig: <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/10/28/481097.html> [hentet 07.07.07]

Gaustad, Terje (2003) *Lanseringsstøtte og distribusjon av norsk film*, Valendas, Sveits: MPCE Consulting.

Gaustad, Terje (2002) "Joint Product analysis in the Media and Entertainment industries: Joint Value Creation in the Norwegian Film Sector" i Picard, Robert G. (red.), *Media Firms: Structures, Operations and Performance*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hansen, Lars Ditlev (20.01.07) ""Kill Buljo" og filmmassakren", *Aftenposten* [Online], Tilgjengelig: http://www.aftenposten.no/kul_und/film/article1609603.ece [hentet 07.07.07]

Helgesen, Thorolf ([1992] 2004) *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6. utg. Oslo: Cappelens akademiske forlag.

Hellevik, Ottar ([1971] 2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Holmlund, Chris (2005) "Introduction. From the margins to the mainstream" i Holmlund, Chirs og Wyatt, Justin (red.), *Contemporary American independent film: from the margins to the mainstream*. London: Routledge.

Houcken, Robin (1999) *The International Feature Film Industry: National Advantage and International Strategies for European Film Companies*. Dissertation. der Universiät St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG).

Iversen, Gunnar (1998) "Norway" i Soila, Tytti, Astrid, Söderbergh (m.fl), *Nordic National Cinemas*. London: Routledge, s. 102-141.

King, Geoff (2002) *New Hollywood cinema: An introduction*. London: I.B.Tauris

Kleinhans, Chuck (1998) "Independent Features: Hopes and Dreams", i Lewis, Jon (red.), *The New American cinema*. Durham, N.C.: Duke University Press, s. 307-327.

Kotler, Philip (2005) *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kristensen, Nete Nørgaard (1999) *Film på plakaten. En komparativ analyse af lancering af danske og amerikanske biograffilm*. Cand. mag. speciale (hovedoppgave). Københavns Universitet.

Lunde, Leikny (2003) *Filmproduksjonens økonomiske vilkår i Noreg*. Hovedfagsoppgave for cand.polit.grad, institutt for økonomi. Universitet i Bergen.

Nielsen, Dorte (2002) "Blockbuster-syndromet hærger" i *FILM*, Nr. 26, s. 10-13.
København: Det Danske Filminstitut

Schatz, Thomas (2002) "The new Hollywood" i Turner, Graeme (red.) *The Film cultures reader*. London: Routledge, s. 184-205

Wyatt, Justin (1994) *High concept: movies and marketing in Hollywood*. Austin, Tex.: University of Texas Press.

Østby, Helge, Helland, Knut (m.fl.) (1997) *Metodebok for mediefag*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

OFFENTLIGE DOKUMENTER, FORSKRIFTER, RAPPORTER OG INTERNETTEKSTER UTEN FORFATTER

Ernst & Young Management Consulting (1999) Gjennomgang av støtteordningene til norsk spillefilm, Oslo

FILM&KINO (2007), Årboknummer 2006. Alt om film og kino i Norge 2006, Oslo:
FILM&KINO

"Filmstøtte", *FILM&KINO* [online], Tilgjengelig:
<http://www.filmweb.no/filmogkino/stotteordninger/article54256.ece> [hentet 15.09.07]

"Filmtoppen", *Filmweb* [online], Tilgjengelig: <http://www.filmweb.no/filmtoppen/> [hentet 07.07.07]

"Forskrift for tilskudd til audiovisuelle produksjoner" (28.01.05), *Norsk Filmfond* [online], Tilgjengelig: <http://www.filmfondet.no/documents/forskrifter.doc> [hentet 15.09.07]

"Forskrift om tilskudd til produksjonsselskaper" (18.09.02), *Norsk Filmfond* [online], Tilgjengelig: <http://www.filmfondet.no/icm.aspx?PageId=595> [hentet 15.09.07]

"Hva er FILM&KINO", *FILM&KINO* [online], Tilgjengelig:
<http://www.filmweb.no/filmogkino/om/article54040.ece> [hentet 15.09.07]

”Lanceringsplan”, *Det Danske Filminstitut* [online], Tilgængelig:
<http://www.dfi.dk/filmstoette/Spillefilm/skemaer/Lanceringsplan/Lanceringsplan.htm> [hentet 13.09.07]

”Mer til Filmreklame” (23.03.07), *Kampanje* [online], Tilgængelig:
http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article54431.ece [hentet 07.07.07]

“MySpace and Fox Partner to Launch the 'Black Carpet Screening Series” (15.09.06), *Movie Marketing Update* [online], Tilgængelig: <http://www.indiescene.net/archives/2006/09/> [hentet 15.09.06]

“Om Norsk kinodrift AS” (2006), *Norsk Kinodrift* [online], Tilgængelig fra
<http://www.filmweb.no/norskkino/om/> [hentet 06.01.08]

”Snakkis skal selge Pitbullterje” (25.10.05), *Økonomisk rapport* [online], Tilgængelig:
http://www.orapp.no/snakkis_sk/ [hentet 07.07.07]

”Stillingsinstruks filmkonsulenter” (05.12.06) *Norsk Filmfond* [online], Tilgængelig
<http://www.filmfondet.no/iCM.aspx?PageId=4> [hentet 11.09.07]

St.meld. Nr. 22 (2006-2007) Veiviseren for det norske filmløftet.

St. Prp. Nr. 1 (2000-2001) Kulturdepartementet.

”Tilskudd til lansering”, *Norsk Filmfond* [online], Tilgængelig:
<http://www.filmfondet.no/icm.aspx?PageId=553> [13.09.07]

”Vilkår for støtte til lancering og kopifremstilling af danske film” (29.08.06), *Det Danske Filminstitut* [online], Tilgængelig:
http://www.dfi.dk/filmstoette/Spillefilm/stoetteordninger/danskbiograflansering/lansering_og_kopifremstilling.htm [hentet 13.09.07]

VEDLEGG NR. 1 – INFORMANTOVERSIKT

INFORMANT	SEKSJON/ORGANISASJON	STILLING/ROLLE
Informant nr. 1	Produksjon	Produsent
Informant nr. 2	Produksjon	Produsent
Informant nr. 3	Produksjon	Produsent
Informant nr. 4	Distribusjon	Markedssjef norsk filmer
Informant nr. 5	Distribusjon	Markedssjef
Informant nr. 6	Distribusjon	Markedssjef
Informant nr. 7	Distribusjon	Markedssjef
Informant nr. 8	Kino (kommunal)	Filmsjef
Informant nr. 9	Kino (privat)	Daglig leder
Informant nr. 10	Norsk filmfond	Ledende stilling
Informant nr. 11	Norsk filmfond	Ledende stilling
Informant nr. 12	FILM&KINO	Ledende stilling
Informant nr. 13	Det Danske Filminstitut	Ledende stilling, distribusjon
Informant nr. 14	Privat konsulentselskap	Konsulent (spesialist filmsektoren)
Informant nr. 15	Privat konsulentselskap	Daglig leder